



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

Amanda de Jesus Gomes

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NO MARKETING MULTINÍVEL:
UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS COM DISTRIBUIDORES
INDEPENDENTES DE SERGIPE**

São Cristóvão/SE

2017

Amanda de Jesus Gomes

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NO MARKETING MULTINÍVEL: UM ESTUDO
DE MÚLTIPLOS CASOS COM DISTRIBUIDORES INDEPENDENTES DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Secretariado
Executivo, da Universidade Federal de
Sergipe (UFS), como parte dos requisitos
para obtenção do título de **Bacharel em
Secretariado Executivo**.

Orientador: Prof. Me. Abimael Magno do Ouro Filho

**São Cristóvão/SE
2017**

Amanda de Jesus Gomes

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NO MARKETING MULTINÍVEL: UM ESTUDO
DE MÚLTIPLOS CASOS COM DISTRIBUIDORES INDEPENDENTES DE SERGIPE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso
de Secretariado Executivo da Universidade Federal de
Sergipe, como pré-requisito para obtenção do título de
Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovado em _____._____._____

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Me. Abimael Magno do Ouro Filho
Universidade Federal de Sergipe

Examinadora: Silvia Regina Paverchi
Universidade Federal de Sergipe

Examinador: Augusto César Vieira dos Santos
Universidade Federal de Sergipe

**São Cristóvão/SE
2017**

DEDICATÓRIA

À minha mentora, Ana Maria de Jesus - in memoriam

*- Eu sou resultado das preces da minha vó, minha
eterna gratidão por sempre ter acreditado em mim...*

*"Metade do amor que eu tenho
foi tu que me deu..."*

AGRADECIMENTOS

Bom, para ser sincera eu pensei várias vezes em não manifestar meus agradecimentos por aqui, pois não saberia se eles iriam chegar aos destinatários. Assim, não me abstive só a esse espaço e encaminhei uma carta, e-mail ou “zap” de gratidão e carinho a todos que considero importante nesse ciclo que se fecha:

às minhas lindas, mainha e Robertta;

ao meu pai;

à pequena e amiga de longa data, Tallita Silveira;

aos meus presentes da UFS, minhas amigas: a melhor xará do mundo (Amanda Pereira); a atacadinha (Ana Gleyce); a insuportável Maria (Tatiana Bispo) e las chicas de Capela (Maria Edenilde, Ana Cláudia e Magna);

a minha madrinha;

ao meu namorado e familiares;

aos meus amigos: Cleverton Alves e André Córdê

ao meu coaching e amigo, Manoel Belchior;

à minha psicóloga, Iracema dos Anjos;

ao meu orientador e criador do método “desenvolva mais”, Abimael Magno;

aos meus examinadores de banca: Silvia Paverchi e Augusto César;

aos distribuidores independentes que participaram desta pesquisa;

à tia Elizete e tio Luiz;

à família Cruz;

E aos demais tios, tias e primos.

De coração muito obrigada por tudo, sem vocês não seria possível!

E claro, Gratidão a ELE, a todo instante!

"Toda honra e glória a ti, Senhor!"

Filosofia do Sucesso

Se você pensa que é um derrotado,
você será derrotado.

Se não pensar “quero a qualquer custo!”

Não conseguirá nada.

Mesmo que você queira vencer,
mas pensa que não vai conseguir,
a vitória não sorrirá para você.

Se você fizer as coisas pela metade,
você será fracassado.

Nós descobrimos neste mundo
que o sucesso começa pela intenção da gente
e tudo se determina pelo nosso espírito.

Se você pensa que é um malogrado,
você se torna como tal.

Se almeja atingir uma posição mais elevada,
deve, antes de obter a vitória,
dotar-se da convicção de que
conseguirá infalivelmente.

A luta pela vida nem sempre é vantajosa
aos fortes nem aos espertos.
Mais cedo ou mais tarde, quem cativa a vitória
é aquele que crê plenamente

Eu conseguirei!

Napoleon Hill

Resumo

O intraempreendedorismo surgiu naturalmente a partir do conceito de empreendedorismo e tem sido utilizado nas organizações devido ao estímulo ao trabalho interno com base na execução de projetos que criam ou aprimoram produtos e serviços gerando vantagens competitivas. Embora ainda, sejam escassos os trabalhos que abordem de forma conjunta as temáticas: marketing multinível e intraempreendedorismo, o presente estudo tem como objetivo analisar se os distribuidores independentes do marketing multinível incorporam ações intraempreendedoras em suas atividades. A pesquisa tem caráter descritivo e natureza qualitativa. O método utilizado foi o estudo de casos múltiplos com oito distribuidores independentes de Sergipe. Como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista não estruturada. Com esta investigação constatou-se que o distribuidor independente e o intraempreendedor possuem cerca de vinte características em comum e que os métodos das práticas intraempreendedoras podem ser aplicados tanto pelo distribuidor independente, como pelo profissional das mais diversas áreas. Assim, as ações intraempreendedoras são aplicáveis pelo distribuidor independente do marketing multinível.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Intraempreendedor. Marketing Multinível. Distribuidor independente.

Abstract

Intrapreneurship arose naturally from the concept of entrepreneurship and has been used in organizations due to the stimulation of internal work based on the execution of projects that create or improve products and services generating competitive advantages. Although there are still few studies that deal with the themes of multilevel marketing and intrapreneurship, the present study aims to analyze whether independent distributors of multilevel marketing incorporate intrapreneurial actions in their activities. The research has descriptive character and qualitative nature. The method used was the multiple case study with eight independent Sergipe distributors. The unstructured interview was used as the data collection technique. With this investigation it was found that the independent distributor and the intrapreneur have about twenty characteristics in common and that the methods of the intrapreneur practices can be applied by the independent distributor as well as the professional of the most diverse areas. Thus, intrapreneurial actions are enforced by the independent distributor of multilevel marketing.

Keywords: Intrapreneurship. Intrapreneur. Multi-level marketing. Independent distributor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Funcionalidade do intraempreendedorismo	32
Figura 2 - A cultura intraempreendedora	34
Figura 3- Aplicação dos programas de intraempreendedorismo.....	35
Figura 4 - Modelo “4 As” de Richers.....	43
Figura 5 - Cadeia de distribuição do marketing tradicional.....	45
Figura 6 - Os elementos de uma empresa de marketing multinível.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O empreendedor na visão dos economistas e dos comportamentalistas	21
Quadro 2 - As incumbências e competências do empreendedor	23
Quadro 3 - Termos acerca do intraempreendedorismo	26
Quadro 4 - Contribuições conceituais do intraempreendedorismo	27
Quadro 5 - Iniciativas intraempreendedoras	29
Quadro 6 - Tipos de pessoas em um intraempreendimento	33
Quadro 7 - O empreendedor e o intraempreendedor por Pinchot III	39
Quadro 8 - O empreendedor e o intraempreendedor por Hashimoto	40
Quadro 9 - Características dos distribuidores independentes e dos intraempreendedores	51
Quadro 10 - Síntese do perfil de trabalho dos entrevistados.....	74
Quadro 11 - Distribuidores que incorporam ações intraempreendedoras	75
Quadro 12 - Distribuidores que não incorporam ações intraempreendedoras	76
Quadro 13 - Exclusividade ao MMN e nível de graduação na empresa	77
Quadro 14 - Resultado da pesquisa	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características do comportamento empreendedor.....	21
Tabela 2 - Características do intraempreendedor	31
Tabela 3 - Características de um ambiente intraempreendedor	37

LISTA DE SIGLAS

ABEVD - Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

AMA - Associação Americana de Marketing

APN - Apresentação do Plano de Negócios

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

MLM - Multi-level

MMN - Marketing Multinível

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

WFDSA - *World Federation of Direct Selling Associations*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 EMPREENDEDORISMO	21
2.1.1 Características do Empreendedor	23
2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO	26
2.2.1 Características do Intraempreendedor	30
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL INTRAEMPREENDEDORA	33
2.4 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO	38
2.4.1 Empreendedor e intraempreendedor	39
2.5 MARKETING	42
2.6 MARKETING MULTINÍVEL	46
2.6.1 Elementos de uma empresa de marketing multinível	47
2.7 O DISTRIBUIDOR INDEPENDENTE E O INTRAEMPREENDEDOR	49
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 QUESTÕES DA PESQUISA	54
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	54
3.3 MÉTODO DA PESQUISA	55
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA	56
3.5 UNIDADE DE ANÁLISE	56
3.6 CRITÉRIO PARA ESCOLHA	57
3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	57
3.8 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	58
3.9 COLETAS DE DADOS E ANÁLISE	59
3.10 LIMITAÇÃO DO ESTUDO	60
4. ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 ENTREVISTADO A	61
4.1.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores	61
4.1.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho	62
4.2 ENTREVISTADO B	63
4.2.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores	63
4.2.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho	64
4.3 ENTREVISTADO C	64
4.3.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores	65
4.3.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho	65
4.4 ENTREVISTADO D	66
4.4.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores	66
4.4.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho	67

4.5 ENTREVISTADO E	68
4.5.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores	68
4.5.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho	69
4.6 ENTREVISTADO F	70
4.6.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores	70
4.6.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho	70
4.7 ENTREVISTADO G	71
4.7.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores	72
4.7.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho	72
4.8 ENTREVISTADO H	73
4.8.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores	73
4.8.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho	74
4.9 DIFERENÇAS ENTRE O DISTRIBUIDOR INDEPENDENTE QUE INCORPORAM PRÁTICAS INTREMPREENDEDORAS DAQUELES QUE NÃO ADOTAM.....	75
5. RESULTADO DA PESQUISA	79
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A - ENTREVISTA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO...	93

1 INTRODUÇÃO

Devido ao fluxo de disseminação da informação e do conhecimento, bem como, da propagação da globalização o trabalho ganhou uma nova roupagem. Se antes ele era de caráter operacional, mecânico e repetitivo; hoje agregam-se a ele a criatividade e o desenvolvimento intelectual. Sendo, portanto, também o papel do trabalhador: produzir ideias, resolver problemas, fazer diagnósticos, trabalhar em equipe e criar soluções.

Nesse ínterim, uma forma de inovar e alimentar a economia de um país tem sido o empreendedorismo, que no Brasil, como ilustra a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realizada em 2014, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), três em cada dez brasileiros adultos entre 18 e 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de uma atividade própria.

Conforme, Sarkar (2008, p.21) o empreendedorismo é originado da palavra francesa, *entrepreneur* que em síntese significa: “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor.” O mesmo pode ser apresentado por diversos tipos, um deles é o intraempreendedorismo que de acordo com Moraes (2013) ocorre quando colaboradores de uma empresa buscam novas oportunidades, propondo novas ideias, projetos, diferenciais competitivos e soluções.

Ainda nessa vertente, cerca de 4,6 milhões de profissionais (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, 2016) têm procurado a venda direta como outra forma de trabalho, ou como uma oportunidade de complementação da renda familiar. Esta prática é assegurada pela Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) e estruturada por dois tipos de sistema de compensação: o mononível (o revendedor compra o produto e o revende com uma margem de lucro média de 30%) e o Multinível (além da margem de lucro, o revendedor que indicar outros revendedores também ganha uma porcentagem sobre essas vendas).

Fatores como altas tributações e a dificuldade de manter um segmento aberto, apontam o marketing multinível (MMN) como uma nova fonte de investimento e renda. Ele consiste na distribuição de produto ou serviço sem processos intermediários chegando de forma objetiva ao consumidor final através de um distribuidor que além de receber lucros das vendas pessoais, recebe bônus de percentuais das vendas da sua equipe. (SOUZA, 2013).

Autores como Campoverde (2016) e Pinto (2008) enfatizam que esse distribuidor não é um empregado da companhia de multinível, mas sim um afiliado que desenvolve habilidades como: vender, se expressar em público, gerenciar conhecimentos, reconhecer perfis de clientes, saber liderar e trabalhar em equipe; assim por essas duas últimas características é considerado "chefe de sua própria empresa".

Tal desempenho pode fazer deste profissional um intraempreendedor, uma vez que conforme Caldeira e Medeiros (2016) o intraempreendedor é aquele que atua como empreendedor de "seu próprio negócio" mediante ambiente favorecido pela organização a qual pertence, ou seja, desenvolve projetos para a empresa que trabalha almejando reconhecimento, bem como, gerando melhores resultados (MORAIS, 2013).

Diante do exposto, esta pesquisa visa analisar se distribuidores independentes do marketing multinível incorporam ações intraempreendedoras na empresa que atuam. Logo, está organizada com os seguintes capítulos: o primeiro refere-se a presente introdução, o segundo a revisão da literatura sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo, marketing e MMN; o terceiro acerca dos procedimentos metodológicos; o quarto à análise dos dados; o quinto os resultados da pesquisa e o sexto as considerações finais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Perante o cenário apresentado é notório que existe um novo paradigma de trabalho do século XXI, no entanto faz-se necessário indagar como essas práticas permeiam a sociedade e de que forma elas podem se entrelaçar.

O intraempreendedorismo tem ganhado espaço, como afirma Kanter (1980, apud DORNELAS et.al, 2010) refletia-se na economia global um pós-empreendedorismo, em que a aplicação de atividades empreendedoras pelos colaboradores de uma corporação, através da criatividade, disciplina e trabalho mútuo em equipes. Ou seja, as organizações não se opõem a propagar e executar a cultura intraempreendedora, pois, uma companhia empreendedora sobressai-se das que não são por apresentar competitividade e por consequência, maior chance de sucesso na área em que atua (LANA, 2010).

Antonic (2007); Hartman (2006) e Fillion (2004) complementam que empresas deste perfil se destacam das demais, devido ao estímulo ao trabalho interno com base na execução de projetos que criam ou aprimoram produtos e serviços gerando vantagens competitivas e mantendo a organização numa situação de liderança tecnológica sustentável.

Vieira (2014) em um estudo de caso realizado na L'Oréal do Brasil retrata um exemplo das práticas intraempreendedoras adotadas por uma organização de marketing tradicional. No entanto, é viável analisar se as de multinível possibilitam atuação semelhante através da incorporação de atitudes intraempreendedoras dos distribuidores, posto que nesse sistema estes são ingressos como autônomos e independentes que assumem uma postura empreendedora: controlam riscos, lideram pessoas e se comprometem com o desenvolvimento pessoal e da empresa. (SOARES, 2016).

Como mencionado, o comportamento de um distribuidor independente aproxima-se do de um intraempreendedor, por isso a questão que deverá ser respondida nesta pesquisa é: Os distribuidores independentes incorporam ações intraempreendedoras na empresa de marketing multinível em que atuam?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral:

Analisar se os distribuidores independentes do marketing multinível incorporam ações intraempreendedoras.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Verificar se existe um ambiente viável à prática do intraempreendedorismo;
- b) Averiguar a influencia das ações intraempreendedoras no dia a dia dos distribuidores independentes através dos participantes desse estudo.
- c) Diferenciar os distribuidores independentes que incorporam práticas intraempreendedoras daqueles que não adotam.

1.3 JUSTIFICATIVA

Buaiz (1998) disserta que desde o século XIX é possível observar a comercialização de produtos e serviços através das vendas diretas, onde vendedores autônomos recebem comissões e prêmios mediante respectivas vendas. No entanto, somente em 1941, o americano Carl Rhenborg cria um segundo modelo de venda direta, o marketing multinível, cuja base está no rendimento residual: “cada revendedor recebe um percentual por cada distribuidor ingressado na empresa.” (BUAIZ, 1998, p. 09). O MMN está presente em quase todos os países por meio de suportes oferecidos pelos governos e órgãos competentes. (OLIVEIRA, 2012). Aragão (2009) fundamentado na análise do consultor de multinível, Hebert Leal Nóbrega, reitera que há uma explosão de novas empresas nesta área; a projeção é de uma por dia no Brasil, o que pode implicar na competitividade entre elas.

A relevância desse trabalho se dá por diagnosticar a notoriedade desse segmento e a quantidade de empresas atuantes em território brasileiro, como evidencia a ABEVD (2016), elas são mais de 65 (sessenta e cinco) e juntas formaram 41,6 bilhões em volumes de negócios no ano de 2015. Elas geralmente atuam nos setores de perfumaria, cosméticos, produtos de limpeza, utensílios domésticos e suplementação nutricional. São exemplos delas: a UP!Essência, a Hinode, a Mary Kay, a Boulevard Monde, a Herbalife, a I9life, entre outras. Contudo, mesmo com o crescimento do marketing multinível autores (SALVADO, 2011; SOUZA, 2013; SANTOS, 2014) apontam que existem poucos estudos e leituras específicas na literatura nacional, tendo em vista a escassez de trabalho e livros que abordem a temática.

Nesse contexto, destaca-se também a concorrência enfrentada entre essas empresas e como solução, Miranda (2013) sugere a adoção do intraempreendedorismo. Esse é um conceito difundido principalmente por *Gifford Pinchot III (1987)*, e embora exista há três décadas é pouco explorado pela literatura e relativamente recente o interesse das organizações, sendo possível não ter atingido a comunidade empresarial de forma consistente e sedimentada (CORT. et. al., 2010; PAULA e ALMEIDA, 2010; HASHIMOTO, 2009).

A realização desta pesquisa se justifica por apresentar uma abordagem empírica sobre a aplicação de ações intraempreendedoras, pois como ratifica Vieira (2014) há semelhança nos trabalhos científicos ao conceituar o intraempreendedorismo, porém, existe uma ausência de confronto entre a prática e a teoria.

A importância dessa pesquisa dá-se também em função de sua contribuição à sociedade, através de estímulos a inovação e ao crescimento econômico do país, como também, ao fornecimento de subsídios sobre a temática por meio das análises e resultados obtidos; pretendendo ainda servir como fonte de pesquisa para interessados em explorar mais os conteúdos dissertados nesse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico inicia-se com uma breve análise sobre as duas principais teorias e atuais concepções do empreendedorismo, bem como as características do empreendedor. Logo em seguida, são abordadas as variações e classificações do intraempreendedorismo, as características do intraempreendedor e a importância de um ambiente viável para tal prática. Posteriormente são apresentadas as semelhanças e diferenças entre o empreendedorismo e o intraempreendedorismo. Depois segue a discussão sobre Marketing e MMN destacando os elementos de uma empresa de marketing multinível. Por fim, é relatada a relação do distribuidor independente com o intraempreendedor.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedorismo é de origem francesa – *entrepreneur* e significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2016). Para entendê-lo, faz-se necessário considerar duas teorias: a economista – associação do empreendedor com a inovação; e a comportamentalista – relaciona-o com a intuição e criatividade (BAGGIO & BAGGIO, 2014; FILLION, 1999).

Os principais nomes da corrente econômica são: Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter e da comportamental: Max Weber e McClelland (SIQUEIRA et. al, 2014). Abaixo segue o quadro 1- O empreendedor na visão dos economistas e dos comportamentalistas.

Quadro 1- O empreendedor na visão dos economistas e dos comportamentalistas.

(continua)

TEORIAS	AUTORES	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES
Econômica	Richard Cantillon	Século XVIII	Enxergam oportunidades lucrativas e assumem riscos
Econômica	Jean Baptiste Say	Século XIX	Inovadores e agentes da mudança
Econômica	Joseph Schumpeter	Início do séc. XX	Inovadores e processo da "destruição criativa."

Quadro 1- O empreendedor na visão dos economistas e dos comportamentalistas.

(conclusão)

Comportamental	Max Weber	Início do séc. XX	Líderes e independentes
Comportamental	McClelland	Meados do séc. XX	Necessidade de realização

Fonte: Elaborado pela autora com base em Baggio & Baggio, (2014); Siqueira et. al, (2014) e Fillion (1999).

Percebe-se no quadro que os autores economistas consideram empreendedor aquele que cria através do gerenciamento de riscos destacado pelo teórico Cantillon; ou da inovação de uma por oportunidade lucrativa enfatizada por Say quando define o empreendedor como agente de mudança e por Schumpeter quando apresenta o processo da destruição criativa – “destrói e substitui esquemas de produção vigentes” (SCHUMPETER, 1988, p.48).

Ainda sobre o quadro 1 verifica-se que teóricos comportamentalistas enfatizam o comportamento humano do empreendedor sobressaindo a importância da liderança e independência por Max Weber e a necessidade de realização conceituada por McClelland.

Todavia, cabe salientar que “os autores da teoria comportamentalista não se opuseram às teorias dos economistas, e sim ampliaram a definição do empreendedorismo e as características dos empreendedores” (BAGGIO & BAGGIO, 2014).

Hisrich e Peters (2004) entendem o empreendedorismo como gerador de independência econômica e pessoal através do processo de criar um empreendimento com valor; eles afirmam ainda que a dedicação de tempo, esforço necessário, gerenciamento de riscos financeiros, psíquicos e sociais são primordiais nessa caminhada.

Sarkar (2008), Vieira (2011); Teixeira et. al (2011) e Silva et. al (2015) alegam que o empreendedorismo tem como base a criatividade, a inovação, o desenvolvimento de habilidades para a criação de um projeto e a predisposição do empreendedor em assumir riscos.

Em complemento aos autores mencionados, Franco e Gouvêa (2016) explicam que o processo empreendedor não pode ser visto de forma unidimensional, pois inter-relaciona aspectos econômicos, psicossociais, gerenciais e históricos.

Para Greco et. al. (2017) o empreendedorismo possui uma natureza multifacetada onde a combinação de atitudes (opiniões e percepções), atividades (criação de novos negócios) e

aspirações (intenções) produz uma nova atividade econômica e social importante, gerando empregos e riqueza.

Após discussão acima, é importante também saber sobre as características do empreendedor, conteúdo abordado a seguir.

2.1.1 Características do empreendedor

O empreendedor é o indivíduo que cria uma empresa; ou compra uma e introduz inovações, assumindo riscos seja na administração, na venda, na fabricação, distribuição ou na elaboração da propaganda dos produtos ou serviços, agregando novos valores. (DOLABELA, 2008).

Entretanto, vale frisar que não se considera empreendedora a pessoa que adquire uma empresa e não introduz qualquer inovação. Se essa só a gerencia, a ela é dado o título de gerente-proprietário (FILLION, 1999). Em outras palavras, pode se também definir empreendedor como:

“(...) uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando – a para detectar oportunidades de negócios... tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação” (FILLION, 1999, p. 19).

O quadro 2 apresenta as incumbências e competências do Empreendedor, resume as atividades empreendedoras, características pessoais, competências necessárias e aprendizagem envolvida.

O quadro 2- As incumbências e competências do empreendedor

(continua)

Atividades	Características	Competências	Aprendizagem
Descobrir Oportunidades	Faro, Intuição	Reconhecimento do que é útil e eficaz	Análise Setorial
Sonhar	Imaginação, paixão	Análise da congruência (eu mais o sonho)	Construção de valor positivo
Concepções de visões	Imaginação, independência	Pensamento sistemático	Avaliação dos recursos e custos
Tomar de decisões	Prudência	Visão	Saber minimizar riscos

O quadro 2- As incumbências e competências do empreendedor

(conclusão)

Realizar visões	Diligência	Ação	Saber retroalimentar
Utilizar diversos equipamentos	Destreza	Polivalência	Técnica
Comprar	Acuidade	Negociação	Diagnóstico do setor
Projetar ou inserir produto/serviço no mercado	Originalidade	Hábitos do consumidor, fazer promoção e publicidade.	Marketing
Vender	Flexibilidade	Adaptação a pessoas e circunstâncias	Conhecimento do cliente
Formar equipe e conselheiros	Ser previdente	Saber construir redes	Gestão de recursos humanos
Delegar Tarefas	Comunicação	Delegação	Gestão de Operações

Fonte: Adaptado de FILLION (1999) e DOLABELA (2008).

Com base no quadro 2 pode-se começar a traçar um perfil do empreendedor a partir da análise das características que o envolvem e da constatação da amplitude de atuação, competências e bem como, da sua aprendizagem. Em suma, as perspectivas abordadas nesse quadro subdividem-se no campo criativo (descobrir oportunidades, sonhar, concepções de visões e projetar ou inserir produto/serviço no mercado); no lógico (tomar decisões e realizar visões); no operacional/ técnico (comprar, utilizar equipamentos, vender) e na liderança (formar equipes e delegar tarefas).

Nessa conjuntura, Hisrich et al. (2009) colaboram ao delinear o empreendedor em quatro pontos:

a) Educação: Não existe exigência de educação formal. No entanto, o conhecimento em áreas de finanças, planejamento estratégico, marketing e administração, bem como, habilidades de lidar com pessoas e de se comunicar com clareza, oralmente e por escrito, são importantes;

b) Valores Pessoais: Qualidade de atendimento ao cliente; flexibilidade ou habilidade de se adaptar às mudanças; administração de alta capacidade; honestidade e ética nas práticas empresariais;

c) Idade: A maioria inicia a carreira entre 22 e 45 anos. Cabe destacar que o início precoce é melhor que tardio, pois este precisa de experiência e um alto nível de energia para lançar e administrar um empreendimento.

d) Histórico profissional: apresenta-se como um dos fatores na decisão de lançar um novo empreendimento, isso ocorre quando há sentimento de insatisfação, frustração ou tédio ao se analisar um histórico profissional; em contrapartida ele também pode favorecer o crescimento e o sucesso daqueles que já se possuem uma carreira empreendedora.

Contudo, Lopes (2016, p.15) certifica que “não é possível imaginar apenas um ensino teórico na formação de um empreendedor; a prática é fundamental, ” e para isso ele elenca dez características do comportamento empreendedor, conforme tabela 1: características do comportamento empreendedor.

Tabela 1- Características do comportamento empreendedor

- Busca de oportunidades e iniciativa;
- Persistência;
- Comprometimento;
- Exigência de qualidade e eficiência
- Correr riscos calculados;
- Estabelecimento de metas;
- Busca de informação
- Planejamento e monitoramento sistemático;

Fonte: Lopes (2016, p. 109)

Ainda segundo Lopes (2016) as particularidades citadas na tabela acima podem ser agrupadas em três conjuntos distintos e correlacionados: o primeiro é o conjunto de realização está vinculado a situações moderadamente desafiadoras em que há uma tendência para tomar iniciativas, procurar e alcançar maior qualidade, produtividade, crescimento e lucratividade (busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados); o segundo, de planejamento, está relacionado ao agir de maneira orientada, planejada em busca do objetivo a alcançar (estabelecimento de metas;

busca de informação, planejamento e monitoramento sistemático) e o terceiro o do poder: faz alusão a crença em si e no próprio potencial para persuadir e influenciar pessoas, como também construir rede com contatos chave para determinado objetivo (persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança).

No entanto, cabe atentar que tais características não residem simplesmente na possibilidade de identificá-las no comportamento das pessoas, mas sim na de aprendizagem, desenvolvimento e aperfeiçoamento delas (LOPES, 2016).

Além disso, como discutido nessa seção pode se observar que o empreendedorismo existe desde o século XVIII e em síntese, ele reflete o “envolvimento de pessoas e processo que transformam ideias em oportunidades” (DORNELAS, 2016, p. 29) podendo também ser inserido no ambiente corporativo com a aplicação do intraempreendedorismo (FRANÇA, 2017; HISRICH et. al, 2009; DORNELAS, 2004), assunto discutido a seguir.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo foi abordado pela primeira vez por Norman Macrae em um artigo de 1976, onde ele afirma que as empresas mais dinâmicas operam de formas alternativas (SARKAR, 2008). No entanto, só foi cunhado na década de oitenta do século passado pelo americano e especialista em gerenciamento da Inovação, Gifford Pinchot III, no livro *Intrapreneuring* – o empreendedor dentro da organização (COELHO, 2010; CORT. et. al., 2010; DORNELAS, 2004; PINCHOT III, 1989).

A partir de Pinchot III outros pesquisadores contribuíram com diversos termos e definições, conforme consta no quadro a seguir.

Quadro 3- Termos acerca do intraempreendedorismo.

(continua)

<p style="text-align: center;">EMPREENDIMENTOS CORPORATIVOS</p> <p>Criação de novas linhas de serviços ou produtos que nascem independentes da "empresa-mãe" e acabam sendo incorporados aos processos globais para promover economias de escala nas operações.</p>
<p style="text-align: center;">ALIANÇAS CORPORATIVAS</p> <p>Apresenta-se como uma rede ampla de relacionamento, em que pequenos negócios em setores afins exploram oportunidades e fortalecem a capacidade de inovarem no mercado.</p>

Quadro 3- Termos acerca do intraempreendedorismo.

(conclusão)

<p style="text-align: center;">EMPREENDEADORISMO ORGANIZACIONAL</p> <p>Há estrutura e cultura organizacional que apoia e desenvolve o empreendedorismo e a inovação interna, estimulando o funcionário a se comportar como um dono de negócio.</p>
<p style="text-align: center;">INTRAEMPREENDEADORISMO</p> <p>Foco no desenvolvimento pessoal e empreendedor do funcionário mediante valorização de atitudes individuais, estruturas ou processos formais que propiciam a ação empreendedora.</p>

Fonte: Adaptado de Hashimoto, 2013.

Ao analisar o quadro 3 pode-se verificar que os termos acerca do intraempreendedorismo são explicados com base em novos negócios: empreendimentos corporativos (criação de novos serviços ou produtos) e alianças corporativas (construção de uma relação com foco em exploração de oportunidades); como também na implementação da inovação em empresas já estabelecidas, como é o caso do empreendedorismo organizacional (construção de um ambiente empreendedor); e do intraempreendedorismo (desenvolvimento do indivíduo com espírito empreendedor) .

Diante das referidas variações, o presente estudo discorre a partir do conceito apresentado no termo intraempreendedorismo por este abranger todos os níveis da organização, como mostra a afirmação abaixo:

O intraempreendedorismo - *intrapreneurship* - promove alternativas de expansão e diversificação, mas através de uma dinâmica coletiva que envolve os diversos escalões da empresa, dinâmica esta resultante da combinação de uma ampla visão estratégica com uma cultura empreendedora efetivamente impregnada no dia a dia da organização. É esta fusão entre visão e espírito empreendedor que vai promover um clima organizacional propício à criatividade e à inovação. (ARAÚJO, 1988, p. 70).

Outros autores também se empenharam em defini-lo, conforme retrata o quadro 4: Contribuições conceituais do Intraempreendedorismo.

Quadro 4- Contribuições conceituais do intraempreendedorismo

(continua)

AUTORES	ANO	CONCEITO
Stevenson e Jarillo	1990	Processo pelo qual funcionários de uma empresa vivenciam oportunidades independentes dos recursos que controlam.

Quadro 4- Contribuições conceituais do intraempreendedorismo

(conclusão)

Nicholas	1993	Conceitua a partir da morfologia da palavra intraempreendedorismo: “intra” (dentro); “pré” (antes) e “neur” (centro nervoso), ou seja, mudança do centro nervoso do negócio.
Pryor e Shays	1993	Criação de um ambiente inovador e transformador de pessoas comuns em empreendedores bem sucedidos.
Zahra	1996	Compreende duas dimensões: a criação e a renovação estratégica. Sendo que a primeira está relacionada à inovação ou a expansão de mercados, já a segunda, representa a revitalização das operações o que pode significar mudança no escopo do empreendimento ou na abordagem competitiva.
Chung e Gibbons	1997	Desenvolvimento da inovação internamente através de estruturas e clima organizacional que estimulam os colaboradores a agirem como dono da empresa, apresentando ideias, agindo coletivamente e gerenciando incertezas.
Wunderer	2001	Manutenção e aumento do valor corporativo em longo prazo.
Ferreira	2001	Capacidade inovadora residente nos colaboradores da organização.
Jones e Butler	2003	Identificação de imperfeições oriundas do desequilíbrio da distribuição de informações. Ao identifica-las os colaboradores podem obter vantagens financeiras.

Fonte: Elaborado com base em Haschimoto (2009).

As concepções apresentadas são constituídas basicamente pelo encadeamento de três elementos: a organização, o colaborador e a inovação. Ou seja, a soma de um clima organizacional com colaboradores inovadores resulta no intraempreendedorismo.

Antonic e Hisrich (2003) acrescentaram que o intraempreendedorismo deve ser visto como um conceito multidimensional subsidiado por oito novos empreendimentos: a inovação de produtos; de serviços; processos; inovatividade, auto-renovação, tomada de risco; proatividade e agressividade competitiva.

Para Hartman (2006) ele se define como um processo de gestão no qual os funcionários devem estar sempre renovando suas estratégias de trabalho a fim de manter a empresa numa situação de liderança tecnológica sustentável.

Chieh (2007) acresce que as ações intraempreendedoras, além de propiciar a inovação e melhoria contínua nos processos, possibilitam o uso das potencialidades dos colaboradores criando assim novos talentos.

Pesquisadores como, Dantas (2010); Filho (2010) e Prado et.al. (2011) o consideram um sistema revolucionário cujo objetivo é acelerar as inovações dentro de uma empresa por meio de um uso melhor do talento empreendedor de seus colaboradores.

Ao analisar as interpretações dos estudiosos mencionados nessa segmentação, pode-se notar que elas se embasam em duas iniciativas: a inovação ou o aprimoramento de um serviço/produto, conforme sintetiza Hashimoto (2010) ao retratar a matriz de classificação de Intraempreendedorismo adaptada no quadro 5 - Iniciativas Intraempreendedoras.

Quadro 5 - Iniciativas intraempreendedoras

	INOVAÇÃO	MELHORIA
Produto ou Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de novo produto ou serviço; - Mais riscos, recursos e tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprimoramento dos produtos ou serviços; - Menos riscos, recursos e tempo.
Processo Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma nova rotina de processo na organização; - Projetos mais estruturados e consistentes - Equipe grande. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprimoramento de um processo já existente na organização; - Projetos mais simples; - Equipe pequena.

Fonte: Adaptado de Hashimoto, 2010.

O quadro 5 aponta a inovação e a melhoria como iniciativas intraempreendedoras. A primeira é responsável pelo desenvolvimento de um produto ou serviço, o que implica em um processo de criativo envolvendo custos e riscos provenientes da incerteza de um empreendimento totalmente novo. Já a segunda envolve um alto grau de interdisciplinaridade, pois a proporção benefícios *versus* custo nesse tipo de projeto é bem menor do que nos de novos produtos ou serviços.

Acrescendo ao estudo sobre inovação, Carlesso (2012) alega que esta viabiliza a elaboração ou aperfeiçoamento de processos, serviços ou produtos. Reiterando tal conceito, Lopes (2016) define:

- a) Inovação de Produto: criação de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes. Exemplo: uma indústria de perfumaria cria um novo perfume a partir de um já

existente, atendendo a um novo grupo de consumidores com determinadas necessidades, como o caso de pessoas que sofrem com enxaqueca.

- b) Inovação de Marketing: utilização de um novo método de marketing com alterações no conceito, ferramentas, embalagem, promoção ou posicionamento do produto ou serviço. Exemplo: uma confeitaria cria novas embalagens melhorando a apresentação dos seus produtos.
- c) Inovação de Processo: implementação de um novo ou aprimoramento de um método de produção incluindo mudanças técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. O que pode contribuir para a redução nos custos de produção ou distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir produtos novos ou melhorados. Exemplo: um fornecedor de marmitas passa a traçar um mapa de percurso para deslocamento dos entregadores, conforme proximidades geográficas para otimizar o tempo de realização de serviço e diminuir os custos
- d) Inovação Organizacional: ocorre quando um novo método organizacional é inserido nas práticas de negócios da empresa visando redução de custos administrativos ou de transação o que estimula a produtividade do trabalho.

Em linhas gerais, “o intraempreendedorismo remete as práticas inovadoras dentro da organização” (PASSADORI et. al, 2017, p. 01). Ele ocorre quando um colaborador vinculado a uma organização busca novas oportunidades, gera ideias, projetos e novas soluções (CARLESSO, 2012; MORAIS, 2013). Dessa forma, tem como objetivo o desenvolvimento do comportamento empreendedor, por meio do intraempreendedor (Duarte et. al. 2011), seção detalhada a seguir.

2.2.1 Características do Intraempreendedor

O intraempreendedor é aquele que age de forma empreendedora dentro de uma organização (FILLION, 2004). Ou seja, o ato de empreender é aberto a todos que assumem o papel funcional em uma empresa (DORNELLAS, 2004). Sendo esse, “de fato, um estado de espírito” (URIARTE, 2000, p. 53).

Para Garcia et.al. (2008), ele além de empregado é o próprio empreendedor cujo potencial é posto à prova ao planejar e executar projetos de um novo produto ou serviço. Ou

simplesmente, ao tomar a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades para organização na qual trabalha (DANTAS, 2010).

Estevan (2012) descreve-o como a chave para criar e potencializar ações empreendedoras vinculadas a desenvolver as empresas por meio de propostas inovadoras e que gerem resultados efetivos e ágeis.

Segundo, Teixeira (2012) esse profissional possui as seguintes características:

- Motivação constante: geralmente trabalham em equipe e será necessário motivar os colegas;
- Paixão: sente-se realizado pessoalmente e profissionalmente, a experiência lhe agrega valores e satisfação;
- Proatividade: age antecipadamente, evitando ou resolvendo situações e problemas futuros;
- Inovação: transforma ideias em negócios rentáveis através de projetos com começo, meio e fim;
- Liderança: ensina o que sabe e forma outros executivos intraempreendedores;
- Persistência: faz de tudo para ter o resultado almejado;
- Gestão de riscos: tentar evitar ou reduzir perdas de tempo, finanças ou recursos.
- Excede as expectativas: vai além do pré-estabelecido;
- Postura de “dono da empresa”: se preocupa com a companhia em sua totalidade, de forma interdependente.

Nessa esteia, Hisrich et. al (2014) contribuiu:

Tabela 2 - Características do intraempreendedor

- Conhece o ambiente;
- É visionário e flexível;
- Cria opções administrativas;
- Encoraja o trabalho em equipe;
- Estimula a discussão aberta;
- Constrói uma coalizão de patrocinadores;
- É persistente.

Fonte: Hisrich et. al., 2014, p. 38.

Como listado na tabela, o intraempreendedor sabe a dimensão do ambiente interno e externo, incentiva mudanças; trabalha em equipe permitindo participação dos envolvidos em

decisões; faz alianças com defensores e incentivadores dos projetos e age com persistência e visão.

Perante tais qualidades, Hashimoto (2013) adverte que ao se atribuir essas virtudes possa se criar a ideia do “intraempreendedor perfeito”, o que não existe, pois “é impossível uma só pessoa reunir todas essas qualificações”. (HASHIMOTO, 2013, p. 71). O mesmo ainda assegura que a funcionalidade do intraempreendedorismo se dar da seguinte forma:

Figura 1 - Funcionalidade do intraempreendedorismo



Fonte: Adaptado de Hashimoto, 2013.

Como ilustrado no fluxograma, a prática intraempreendedora se dará a partir de colaboradores que após análise das características pessoais são distribuídos em perfis interdependentes, formando uma equipe múltipla de possibilidades funcionais. A fim de uma compreensão maior sobre a distribuição dos funcionários em perfis, segue o quadro 6 que apresenta os tipos de pessoas em um intraempreendimento.

Quadro 6 - Tipos de pessoas em um intraempreendimento.

TIPO	DEFINIÇÃO
Criativos	São aqueles que geram ideias, independente de formação ou posição hierárquica.
Intraempreendedores	São os interpretadores das ideias, eles constroem a visão e executam os projetos.
Equipe	São as pessoas que compõem o time do projeto, são selecionados de acordo com as habilidades e técnicas específicas que possuem.
Padrinho	São os mais próximos ao topo da hierarquia corporativa apoiam os projetos e servem também como conselheiros para questões de nível estratégico.
Climatizador	É o responsável por promover ações que incentivem a criatividade e a conduta empreendedora, geralmente é o posto mais alto da divisão de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Haschimoto (2013).

O quadro 6 não só especifica os cinco tipos (o criativo, o intraempreendedor, a equipe, o padrinho e o climatizador) de colaboradores fundamentais para implementação do intraempreendedorismo, como também esclarece o papel do intraempreendedor; sendo ele o responsável por transformar os planos em resultados palpáveis (PINCHOT III, 1989).

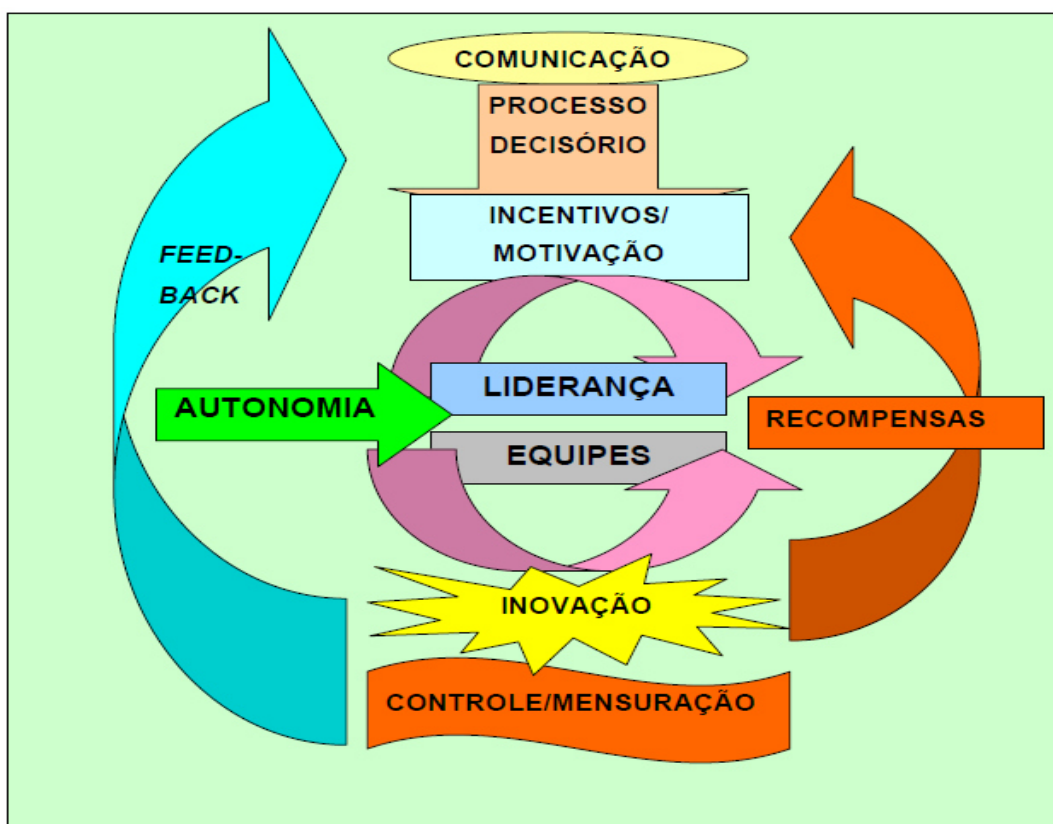
Para Midena (2015), as organizações procuram por profissionais com essa postura, devido à capacidade que eles possuem em agregar valor a produtos e tarefas alcançando os resultados propostos inicialmente, ou até mesmo superando-os.

Contudo, para que o intraempreendedorismo seja incorporado faz-se necessário a criação de um ambiente favorável (MIDENA, 2015; HACHIMOTO, 2013; HOLANDA, 2013; HARTMAN, 2006). Assim, a próxima seção acentua a importância da implementação de uma cultura organizacional.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL INTRAEMPREENDEDEDORA

A cultura organizacional intraempreendedora deve ser configurada para incentivar o compartilhamento de ideias e promover a inovação. (HARTMAN, 2006). Assim, para aplicação da mesma os gestores podem adotar atitudes baseadas no ciclo da figura a seguir:

Figura 2 - A cultura intraempreendedora.



Fonte: Hartman (2006, p.37)

Ao apresentar a figura acima, Hartman (2006) explica que a criação da cultura intraempreendedora deve se fundamentar em oito indicadores:

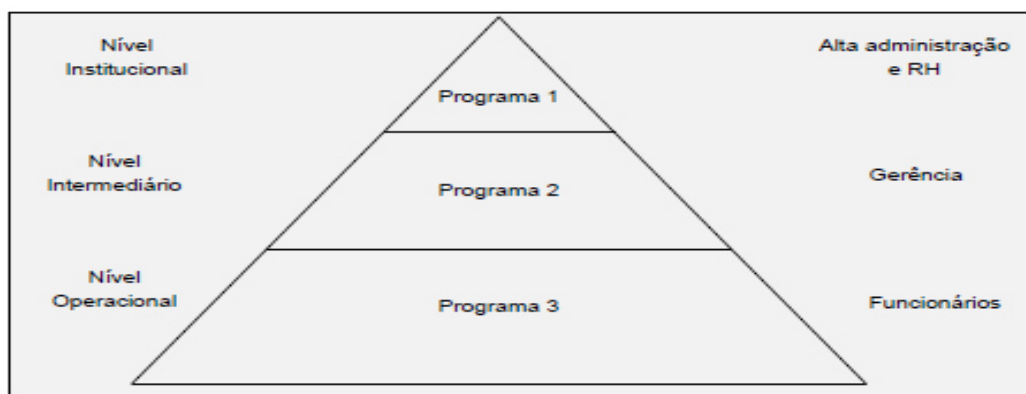
- 1) Comunicação: deve-se haver uma disseminação interna de informações referente ao planejamento estratégico, metas, objetivos, programas de incentivos e visão da empresa.
- 2) Processo decisório: deve conter planejamentos de longo prazo para certificarem que apresentam uma visão de futuro, bem como, estar baseado na responsabilidade social, ambiental e ética.
- 3) Incentivos/Motivação: considerado o mais importante indicador para um intraempreendimento sustentável. Planos de incentivos ao compartilhamento de ideias entre o funcionário e a organização devem ser aplicados.
- 4) Recompensas: todas as inovações ou melhorias devem ser recompensadas seja financeiramente, psicológica ou socialmente.

- 5) Autonomia: os colaboradores devem ter liberdade para trabalharem em novos projetos e compartilharem os riscos.
- 6) Liderança: todos devem estar aptos a assumirem quando necessário, as funções dos superiores imediatos.
- 7) Equipes: devem ser criadas para promover a cooperação, a troca de conhecimentos e manter o comprometimento com a inovação.
- 8) Controle/Mensuração: as inovações geradas devem ser constantemente monitoradas e controladas, para posterior avaliação e recompensas dos funcionários.

Na concepção de Dantas (2010) existe três maneiras (participação na gestão, no capital e nos lucros) de estimular ou resgatar o espírito empreendedor na empresa. Na participação na Gestão os funcionários com o espírito empreendedor possuem maiores chances de subir os diversos níveis de gestão em uma organização; a participação no capital está relacionada à ascensão da empresa a partir das ideias e ações propostas pelos intraempreendedores, quando isso ocorre estes participam do capital da empresa e tornam-se sócios do empreendimento e a participação nos lucros ou resultados: ocorre através de premiações aos mais criativos e inovadores.

Para Holanda (2013), as organizações favoráveis ao intraempreendedorismo devem investir em programas de inovação do ambiente interno para o externo. Nesse sentido, Hashimoto (2013) apresenta três tipos de programas que possuem como objetivo a inovação dos processos e aprimoramento das relações de trabalho. A figura 2: Aplicação dos Programas de Intraempreendedorismo, demonstra a aplicabilidade desses programas nos níveis organizacionais.

Figura 3 - Aplicação dos programas de intraempreendedorismo



Fonte: Hashimoto (2013, p.186)

Como ilustra a figura 2, o programa 1 é representado pelos componentes do nível institucional - os colaboradores do RH e da alta administração, porém influencia o todo da organização, mesmo que indiretamente. O principal objetivo deste grupo é quebrar as barreiras entre os departamentos envolvendo-os ao intraempreendedorismo por meio de um alinhamento dos processos de comunicação da organização.

O programa 2 é caracterizado pelo nível médio - gerência. Ele é responsável por estreitar as relações entre o nível operacional e institucional a fim de disseminar as ideias e metas que a empresa almeja, tendo assim a possibilidade de traçar o perfil dos funcionários e identificar intraempreendedores. Porém, cabe ressaltar que nesse contexto o gerente pode atuar de duas formas: sendo o intraempreendedor ou representante da empresa.

E o três é constituído pelo nível operacional - os funcionários. Tem como pretensão estimular atitudes empreendedoras utilizando ferramentas como: caixa de sugestões, premiação das melhores ideias e projetos e formação de comitê para selecionar as ideias propostas e identificar as características intraempreendedoras existem entre eles.

Ainda de acordo com Hashimoto (2013) qualquer proposta de implementação de um desses programas requer mudanças profundas na cultura organizacional exigindo que sejam levados em consideração os seguintes aspectos:

- Investimentos em treinamento e desenvolvimento pessoal;
- Liberdade para agir e para experimentar, com pouca ou nenhuma penalidade de erro;
- Sistema que gerencie as ideias dos funcionários;
- Apoio da alta administração;
- Gestão participativa;
- Cultura baseada em valores e princípios;
- Disseminação ampla do funcionamento do intraempreendimento e das estratégias corporativas;
- Incentivos financeiros;
- Eliminação de barreiras interdepartamentais;
- Poucos níveis hierárquicos;
- Influências de empreendedores na liderança, sejam eles donos, executivos ou diretores.

Para Midená (2015), os benefícios notáveis que esses programas podem trazer para a empresa são: a condução de projetos inovadores; renovação estratégica das operações e tarefas; inovação como principal fator, valorização dos produtos e crescimento da empresa no

mercado de atuação. Entretanto, cabe salientar que ambos "sofrem variação de tempo em decorrência da dificuldade e aceitação das ideias que são propostas na organização". (MIDENA, 2015, p. 30).

Reforçando as teorias dos autores mencionados, Hisrich et. al, (2014) apontam as características globais de um ambiente intraempreendedor. Abaixo tabela 2: Características de um ambiente intraempreendedor.

Tabela 3- Características de um ambiente intraempreendedor

- A organização opera nas fronteiras da tecnologia;
- Novas ideias são estimuladas;
- Incentivo para tentativa e erro;
- Fracassos são permitidos;
- Sem parâmetros de oportunidades;
- Recursos disponíveis e acessíveis;
- Abordagem de equipe multidisciplinar;
- Horizonte de longo prazo;
- Programa de voluntariado;
- Sistema de recompensa adequado

Fonte: Hisrich et al., (2014, p. 36)

Os aspectos expostos na tabela acima podem ser observados nas empresas que operam na vanguarda da tecnologia encorajando e estimulando novas ideias; permitindo erros e fracassos no desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos; não limitando ou colocando obstáculos organizacionais para inibir a criatividade; possuindo recursos disponíveis e acessíveis; incentivando o trabalho em equipe; verificando o espírito empreendedor voluntário e não forçado; fazendo compensações baseadas nas metas de desempenho estabelecidas; planejando novos objetivos e direções e por fim tendo o total apoio da alta administração, tanto no que se refere à estrutura física quanto a garantia de recursos humanos e financeiros a disposição.

Conforme destacado, o intraempreendedorismo apresenta-se como uma ferramenta eficaz frente ao mercado competitivo e ao desafio da sustentabilidade de uma empresa.

(SIQUEIRA et. al, 2014). Dessa forma, “a organização que mantém o ambiente burocrático, com regras e procedimentos extremamente rígidos, certamente está sujeita ao insucesso” (MIDENA, 2015, p.25).

A seguir se apresentam as semelhanças e diferenças entre o empreendedorismo e o intraempreendedorismo.

2.4 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

A relação entre empreendedorismo e intraempreendedorismo é praticamente interdependente (FEVRIER, 2016), pois ambos correspondem a um processo que favorece a busca da inovação contínua (DUARTE, et. al. 2011).

Sarkar (2008) reforça os pensamentos dos autores supracitados ao listar as seguintes semelhanças:

- Possui um indivíduo empreendedor que liderará uma equipe;
- Reconhecimento, exploração e avaliação de uma oportunidade;
- Criação/ aprimoramento de produtos ou serviços;
- Requerem que o empreendedor articule visão com capacidades de gestão, paixão com pragmatismo e proatividade com paciência;
- Perseverança diante dos obstáculos;
- Ter soluções inovadoras para os problemas;
- Ter estratégias criativas para identificar e buscar recursos;
- Definição de estratégias do capital investido;
- Motivação principal é a criação de dinheiro

Como explicito acima ambos se concretizam principalmente através de uma pessoa empreendedora que é motivada pela criação de dinheiro e possui características comportamentais como: visão, paciência, perseverança, paixão, criatividade, proatividade e liderança. Mas, também tenha conhecimentos técnicos sobre gestão de empresa, estratégias e soluções inovadoras.

No entanto, Sarkar (2008) também aponta que eles se distinguem por intermédio do objetivo (enquanto o empreendedorismo visa à criação de riqueza, o outro propõe o desenvolvimento de situação atual); da gestão (o primeiro gerencia financiamentos, estratégias e riscos, já o segundo o potencial interno - funcionários, equipes e flexibilidade de

funcionamento); e do retorno financeiro (no empreendedorismo é para o empreendedor e às acionistas, no intraempreendedorismo irá depender do gestor da empresa).

Ou seja, a principal diferença entre eles é que um está diretamente ligado ao nível organizacional tendo como base uma gestão de iniciativa para inovar e desenvolver novos negócios sendo, portanto, um processo de cima para baixo e no outro ocorre o inverso, pois há iniciativas pró-trabalho relacionadas ao desempenho do próprio funcionário (BOSMA, STAM e WENNEKERS, 2012).

Nesse ínterim, é viável também o entendimento a respeito das similaridades e divergências entre o empreendedor e o intraempreendedor, conteúdo abordado posteriormente.

2.4.1 Empreendedor e Intraempreendedor

Pinchot III (1989) caracteriza os empreendedores e os intraempreendedores a partir de quatro dimensões: motivos principais, ações, habilidades e relacionamento com os outros, conforme sumarizado no quadro 7.

Quadro 7 - O empreendedor e o intraempreendedor por Pinchot III.

Dimensões	Empreendedor	Intraempreendedor
Motivos principais	Almeja liberdade. Orientado para metas Autoconfiante e automotivado	Almeja liberdade assim como o acesso aos recursos da empresa. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Pode fazer o trabalho dos empregados.	Pode saber delegar, mas quando preciso faz o que deve ser feito.
Habilidades	Conhece inteiramente o empreendimento, geralmente apresentam alguma formação técnica.	Depende de um superior para entender inteiramente do intraempreendimento, bem como para participar de programas de treinamento e desenvolvimento pessoal.
Relacionamento com os outros	Transações e acordos como principais relacionamentos	Transações dentro da organização.

Fonte: Pinchot III, (1989, p. 45 - 47).

Nota-se no quadro que a perspectiva de Pinchot III agrega tanto as semelhanças como as diferenças entre um e o outro analisando as principais motivações, as atitudes, as habilidades e os relacionamentos que os cercam. Hashimoto (2010) aponta mais similaridades e divergências:

Quadro 8 - O empreendedor e o intraempreendedor por Hashimoto

(continua)

Critério	Empreendedor	Intraempreendedor
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Forte, compensa as deficiências; - Motivado pela independência; - Dinheiro como consequência do trabalho; - Poder não motiva muito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte, compensa as deficiências; - Sentimento de realização motiva; - Dinheiro como consequência do trabalho; - Poder motiva pouco.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Independência; - Desenvolve a cultura corporativa; - Maior flexibilidade para as mudanças culturais; - Não possui padrões (regras e procedimentos); - O negócio independe de influência externa; - Precisa montar infraestrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência da empresa; - Atua em uma cultura corporativa; - Menor flexibilidade para as mudanças culturais; - Possui padrões (regras e procedimentos) - Os negócios estão alinhados com a missão e objetivo da organização. - Conta com a infraestrutura existente.
Sonhos	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita na realização de seus sonhos; - Vende seus sonhos só ambiente externo; - Flexibilidade para vender suas ideias; - Visão Própria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita na realização de seus sonhos; - Vende seus sonhos no ambiente interno e externo; - Vende sua ideia ao chefe; - Alinha sonhos pessoais com a visão corporativa.
Risco	<ul style="list-style-type: none"> - Foca nas oportunidades; - Risco financeiro; - Fracasso = falência; - Mensura riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foca nas oportunidades; - Risco financeiro assumido pela corporação; - Fracasso não é fatal; - Excede funções e tarefas

Quadro 8 - O empreendedor e o intraempreendedor por Hashimoto

(conclusão)

Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsiona a inovação; - Ideias e protótipos viram lucro; - Cria valor para recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsiona a inovação; - Ideias e protótipos viram lucro; - Tenta criar valor para os recursos.
Atenção e ação	<ul style="list-style-type: none"> - Põe “ a mão na massa”; - Usa a intuição; - Não necessariamente conhece o negócio; - É orientado para o futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Põe “ a mão na massa”; - Usa a intuição; - Conhece o negócio; - É orientado para o futuro.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - É líder; - Atrai clientes internos e externos; - Comunica sua visão de forma clara e realista; - Exerce gerenciamento compartilhado. 	<ul style="list-style-type: none"> - É líder; - Atrai clientes internos e externos, talentos e intracapital para seu intraempreendimento; - Comunica sua visão de forma clara e realista; - É autogerenciado.
Fracasso	<ul style="list-style-type: none"> - Teme, mas ele não o paralisa; - Fazem parte do aprendizado; - Acumula conhecimentos e experiências diversas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Teme, mas ele não o paralisa; - Fazem parte do aprendizado; - Acumula conhecimentos e experiências diversas; - Oculta projetos fracassados;
Relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Transações com capitalistas de risco; - Agrada a si mesmo, aos clientes e aos investidores; - Participa de redes empreendedoras; - É um negociador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transações dentro da organização; - Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores; - Participa de redes intraempreendedoras; - É um negociador.
Atrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Próprio Patrão; - Menos burocracia; - Maior chance de liberdade e riqueza; - Pode tomar decisões sozinho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe informações exclusivas; - Possui planos e previsões de mercado; - Lida com pessoas diferentes.

Fonte: Adaptado de Hashimoto, 2010.

Ao comparar a visão apresentada acima, com a ilustrada no quadro 8 pode –se perceber que Hashimoto amplia a ideia de Pinchot III ao acrescentar os critérios: contexto, sonhos, risco, inovação, liderança, fracassos e atrativos. Porém diverge ao não apresentar seu ponto de vista no que se refere às habilidades.

Fevrier (2014) destaca outro ponto: a tomada de decisão. Segundo ele, os empreendedores criam e persistem em uma visão com foco, já os intraempreendedores a elaboram, mas precisam do consentimento de superiores para colocarem suas ideias em prática.

Para Miden (2015) existem dois fatores que distingue o intraempreendedor do empreendedor: um é o fato dele não precisar ter um empreendimento próprio e o outro é a oportunidade deste se sobressair mesmo em épocas de crise, mudança de ramo de atividade ou desenvolvimento da empresa, através da sua capacidade de inovar usando os recursos da organização na qual está inserido.

Como discutido nestas seções as organizações fomentam por inovação e por pessoas com espírito empreendedor (MARQUES et. al. 2016). O que acarreta também a necessidade de estudar o intraempreendedorismo sob a ótica das empresas de marketing multinível. Assim, para adentrar nesse universo segue seção com fundamentos sobre Marketing.

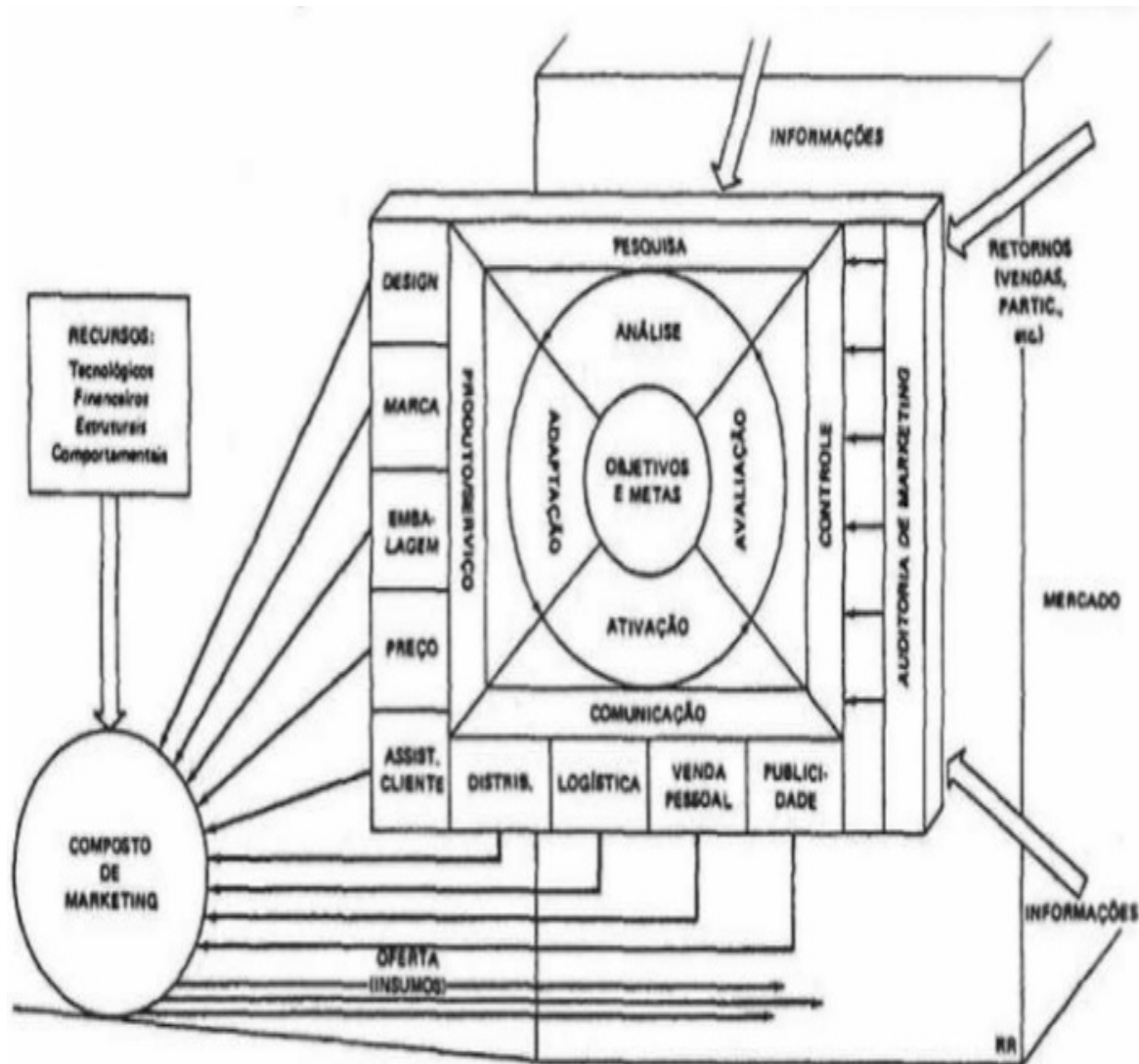
2.5 MARKETING

Um dos precursores do marketing foi Peter Drucker (1954), para ele o resultado produzindo por uma empresa se dá devido duas funções básicas: o marketing e a inovação (DRUCKER, 1954).

De acordo, Richers (1994) marketing é um conjunto de atividades sistemáticas que visa trocas intencionais de objetos tangíveis (bem de consumo e dinheiro) ou intangíveis (serviços ou ideias) proporcionando benefícios específicos para os interessados (pessoas físicas ou jurídicas).

No que se remete a aplicação desse conceito em uma empresa, Richers (1994) apresenta o modelo “4 As”:

Figura 4 - Modelo “4 As” de Richers.



Fonte: Richers (1994, p.21)

A figura 4 mostra as quatro áreas (análise, adaptação, ativação e avaliação) do marketing. Enquanto a análise procura compreender as forças vigentes no mercado em que opera ou pretende operar, por meio de processamento sistemático de informações e pesquisa de mercado; a adaptação tem como objetivo ajustar as ofertas da empresa (produtos e serviços) às forças externas detectadas pela análise, ou seja, as necessidades do cliente; a ativação engloba as ferramentas da comunicação para inserir os produtos nos mercados pré-definidos e fazer com os consumidores os compre de forma frequente e desejada e a avaliação

é a etapa responsável por exercer controle sobre os processos de comercialização e de interpretação dos resultados a fim de racionalizar os futuros processos de marketing.

Nesse sentido, Basta et. al. (2006) itera que tais procedimentos dependem da forma como a organização lidar com clientes, fornecedores, concorrentes, entidades, mudanças internas (organizacional) e externas (nacional e internacional), como também com o desenvolvimento sustentável do país que atua.

Um dos conceitos contemporâneo de marketing afirma que ele é a construção de um relacionamento a longo prazo onde pessoas ou companhias obtêm o que desejam e necessitam (SAMPAIO, 2008); cada qual com um interesse específico: “o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita” (DOLABELA, 2008 p. 136). Em síntese, a essência do mesmo é o estado da mente e os profissionais que atuam nesse campo assumem o ponto de vista do consumidor (COBRA, 2009).

Kotler e Keller (2012) estabelecem duas definições, uma sob a perspectiva social outra pela gerencial: a primeira consiste na criação, oferta e livre troca de produtos entre indivíduos e grupos; e a segunda na “arte de vender produtos” (KOTLER e KELLER, 2012).

Para Kotler & Kotler (2013) o marketing é a principal fonte de consumo, de gastos e de criação de emprego, pois propõe iniciativas tangíveis capazes de criar ou aumentar a ação econômica, como também instigar a inovação dentro e entre países.

A associação Americana de Marketing (AMA, 2017) o conceitua como o conjunto de planejar e efetuar fixação do preço, promoção, criação ou distribuição de ideias, bens e serviços para a sociedade como um todo.

Ao analisar os conceitos acima, pode se perceber que eles se assemelham, pois ambos de uma forma geral apresentam o marketing como uma construção de relacionamentos, satisfação, atração e manutenção do cliente. Sendo o diferencial das empresas a prestação e qualidade de serviços ou produtos e a estratégia de marketing adotada (GALVÃO et. al. 2012).

Nessa esteia, Casarotto (2015) exemplifica oitenta e uma vertentes do marketing, das quais para melhor entendimento desta pesquisa destacam-se: o tradicional, o direto, o de relacionamento e o de multinível.

O tradicional é caracterizado por uma cadeia de intermediários responsáveis pela produção, divulgação, distribuição e venda de um produto ao consumidor. (BARBOSA, 2013), como ilustra o fluxograma 2.

Figura 5- Cadeia de distribuição do marketing tradicional



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nesse modelo até o produto chegar ao consumidor cada etapa (fabricantes, mídia, distribuição, atacadistas e varejistas) acrescenta percentuais que são embutidos no preço final do produto (BARBOSA, 2013).

Encontra partida a esse padrão, tem-se o marketing direto cuja finalidade é atingir diretamente o cliente utilizando ferramentas como: mala direta, e-mail, ou venda porta a porta. (CASAROTTO, 2015).

Como uma forma de desenvolver relacionamentos a longo prazo e mutuamente satisfatórios com os clientes, funcionários, parceiros (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e acionistas, utiliza-se o marketing de relacionamento (KOTLER e KELLER, 2012). Em resumo, esse tipo, fideliza o cliente e estreita parceria (BERNARDI, 2015). A seguir disserta-se sobre o marketing multinível.

2.6 MARKETING MULTINÍVEL

O marketing multinível (MMN) é descrito em vários termos tais como: *multi-level marketing* – MLM ou marketing multinível (GOZA, 1996; FAILLA, 1998; BERGO e HARO, 2014; BERGAMO, 2014; CAMPOVERDE, 2016; LOOR, 2017); marketing cooperativo em massa (FAILLA, 1998), distribuição interativa - *Interactive Distribution* (PAES, 2002); *network bussiness* (MELO, 2014); marketing de rede ou *network marketing* (GRACIOSO e NAJJAR, 1997; FAILLA 1998; BRAGA, 2002; ARAGÃO, 2009; PEDROSO NETO, 2010; SALVADO, 2011; BORGES e LOURENÇO, 2012; SANTOS, 2014; SOUZA e CAPDEVILLE, 2014; WORE, 2014; BERNARDI, 2015; LOPEZ, 2016; LOOR, 2017); *distribución personal* ou distribuição pessoal (LOOR, 2017); *marketing por estructuras* ou marketing por estruturas (LOOR, 2017) e *venta directa por sistema multinivel* ou venda direta por sistema multinível (LOOR, 2017).

Gracioso e Najjar (1997) descrevem-no como canal de produtos e serviços que são vendidos diretamente ao consumidor, através de um vendedor independente, chamado de distribuidor.

Failla (1998) conceitua-o a partir das duas palavras que o compõe, assim ele afirma que o marketing significa fazer com que um produto ou serviço passe do fabricante ou fornecedor ao consumidor; e multinível refere-se ao sistema de remuneração pago às pessoas que fazem com que o produto seja vendido ou serviço seja prestado.

Braga (2002) define-o como a fusão entre o marketing de relacionamento (foco na qualidade do relacionamento com o cliente) e o marketing direto (relacionamento direto entre vendedor e cliente) alegando que a consagração do MMN resulta da permanência de um relacionamento direto em longo prazo.

Salvado (2011) explica que ele é um sistema de distribuição de bens e/ou serviços de uma empresa para o consumidor, por meio de uma equipe de distribuidores independentes que recebem comissões pelas vendas.

Para Borges e Lourenço (2012), ele é uma rede democrática entre empresa, distribuidor e consumidor que se distingue de outras formas de marketing e vendas por não envolver formas tradicionais de marketing como publicidade em mídias.

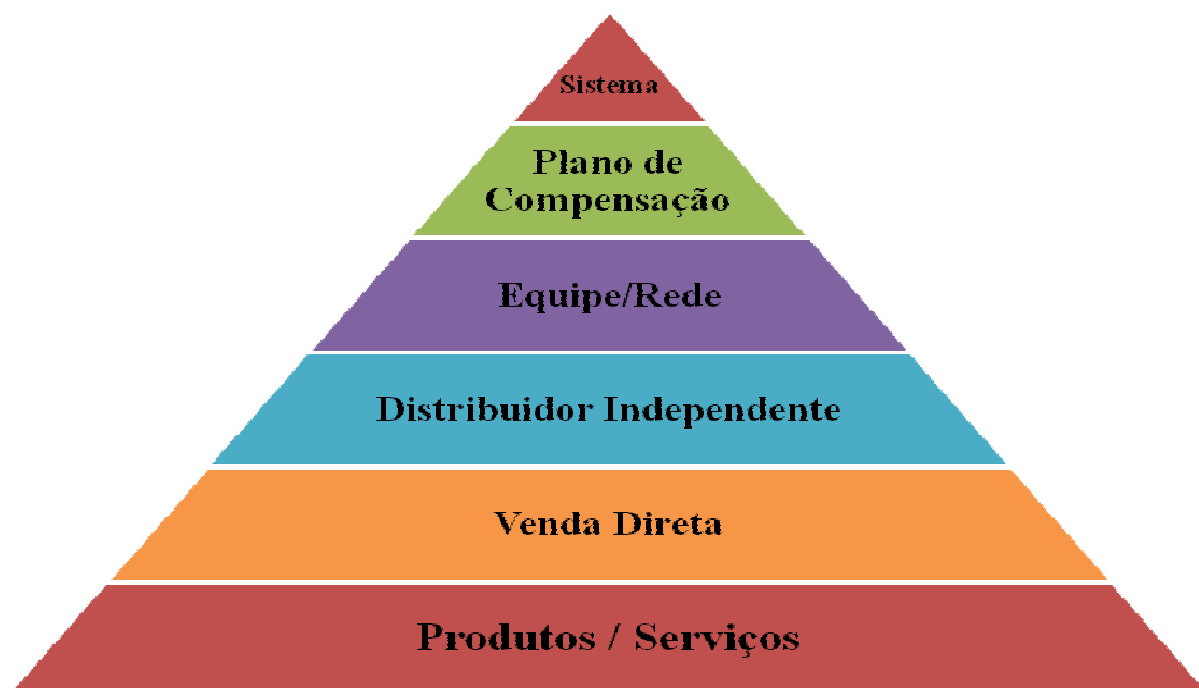
Autores como Bergo e Haro (2014); Souza e Capdeville (2014) e Campoverde (2016) o consideram uma espécie de venda direta que possui riscos comuns como qualquer empreendimento, porém apresenta-se mais seguro, pois o lucro advém da comercialização de

um produto ou serviço rentável e não da simples entrada de novos revendedores. A seguir tópico que explica os elementos de uma empresa de marketing multinível.

2.6.1 Elementos de uma empresa de marketing multinível

De um modo padrão toda organização de multinível apresenta a seguinte estrutura. (GOZA, 1996; BUAIZ, 1998; COSTA, 2001; FAILLA, 2004; ARAGÃO, 2009; PEDROSO NETO, 2010; BORGES e LOURENÇO, 2011; OLIVEIRA, 2012; BERGAMO, 2014; BERGO e HARO, 2014; MELO, 2014; SOUZA e CAPDEVILLE, 2014; WORE, 2014; BUAIZ, 2016; LOPEZ, 2016; LOOR, 2017).

Figura 6 - Os elementos de uma empresa de marketing multinível.



Fonte: criada pela autora com base em Goza, 1996; Buaiz, 1998; Costa, 2001; Failla, 2004; Aragão, 2009; Pedroso Neto, 2010; Borges e Lourenço, 2011; Oliveira, 2012; Bergamo, 2014; Bergo e Haro, 2014; Melo, 2014; Souza e Capdeville, 2014; Wore, 2014; Buaiz, 2016; Lopez, 2016 e Loor, 2017.

Geralmente, os produtos e serviços seguem tendências do mercado, oferecem qualidade a preços acessíveis e correspondem a uma pontuação, uma vez que a remuneração da empresa opera no acúmulo mensal de pontos (BERGAMO, 2014; LOOR, 2017). Souza e Capdeville (2014) consideram-lhes de vital importância para sucesso de uma empresa de multinível, haja

vista que "a venda do bem oferecido garante ao MMN uma sustentabilidade indeterminada" (BERGO e HARO, 2014, p.13).

Melo (2014), afirma que toda empresa de multinível utiliza a venda direta como estratégia para abordar o cliente. Ela é baseada na propaganda boca a boca, e por isso as organizações de MMN empregam o dinheiro que gastariam com publicidade em vendedores, denominados na maioria delas como distribuidores independentes (BERGAMO, 2014).

O distribuidor independente é também conhecido como revendedor, consultor, sócio da marca, parceiro, promotor ou associado (BUAIZ, 1998; COSTA, 2001; PEDROSO NETO, 2010; BERGAMO, 2014; MELO, 2014; WORE, 2014; LOOR, 2017). Ele pode ser representado por pessoas das mais diversas origens, níveis culturais e experiências de vida (BUAIZ, 1998). De acordo com Costa (2001) os fatores pelos quais elas se tornam distribuidores são: renda extra; convívio pessoal/social; qualidade e diversidade dos produtos; flexibilidade de horário de atuação; busca na realização de sonhos e projetos; estabilidade financeira; crescimento pessoal e profissional; insegurança no emprego atual e autonomia no desempenho das atividades, ou ainda, como afirma Pedroso (2010) pelo interesse em consumir com descontos os bens oferecidos no multinível.

Wore (2014) adverte que ao contrário da maioria das profissões não há formação específica para ser distribuidor independente e nem julgamentos; nela o passado, contatos, idade, raça ou gênero não possuem influência sobre a capacidade de aprender as habilidades necessárias para se profissionalizar.

Bergamo (2014); Melo (2014) e Loor (2017) explicam que sua entrada na empresa se dar por meio de cadastros online e que seu trabalho não se resume as vendas ou distribuição para parentes, amigos e conhecidos; mas também a conectar pessoas próximas (colegas de trabalho; de clube, de igrejas, vizinhos e familiares) para ajudá-las a entender o sistema de MMN e se cadastrarem, posto que o objetivo do multinível não é uma pessoa só vender e consumir uma grande quantidade, mas sim várias formando uma equipe para alcançar metas e objetivos individuais e de grupo (BERGAMO, 2014; LOPEZ, 2016).

Loor (2017) fundamenta que esta estrutura possibilita ao distribuidor ganhos que incluem uma porcentagem de todas as vendas a vários níveis conforme detalhado no plano de recompensa/compensação/carreira adotado (GOZA, 1996; BUAIZ, 1998; ARAGÃO, 2009).

Conforme, Goza (1996) as recompensas oferecidas nesse segmento são obtidas a partir do volume de compra do consultor e de toda sua equipe, baseadas, portanto, na capacidade

pessoal que cada um tem de trabalhar e produzir resultados (BUAIZ, 1998). Nesse ínterim, Aragão (2009) complementa que os ganhos devem ser sempre crescentes e não decrescentes.

Continuando com os pensamentos de Aragão (2009), o MMN oferece um suporte ao distribuidor que é responsável por organizar reuniões de apresentação de plano de negócios (APN), promoções e premiações; o mesmo é nomeado como sistema. (ARAGÃO, 2009; PEDROSO NETO, 2010; BUAIZ, 2016).

Pedroso (2010) julga- o educativo, benéfico, útil e necessário, pois além de ensinar conhecimentos básicos de relação interpessoal e de liderança, ele estabelece convecções sociais coerentes que são os princípios básicos de percepção, visão e divisão do mundo. As interpretações de Buaiz (2016) incluem que ele também tem o papel de bombear energia, motivar e ditar o ritmo de crescimento das equipes.

Como se pode observar ao decorrer desse tópico foram apresentadas algumas características e habilidades da unidade de análise dessa pesquisa, o distribuidor independente, no entanto, somam-se a essas outras formas de descrevê-lo, bem como de associa-lo ao intraempreendedor, conforme se confere a seguir.

2.7 O DISTRIBUIDOR INDEPENDENTE E O INTRAEMPREENDEDOR

O distribuidor independente é um vendedor que age como empreendedor; ele é responsável por todas as funções de uma empresa normal; tudo (produtos, serviços, equipe, reuniões, eventos, entre outros) é conferido e gerenciado por ele (SOUZA, 2013).

Essa definição de Souza (2013) apresenta a primeira semelhança entre os profissionais abordados nesta secção, ou seja, o comportamento empreendedor, pois como descreve Estevan (2012) o intraempreendedor é aquele que possui uma postura de empreendedor dentro de uma organização.

Para comprovar tal comportamento é relevante uma análise das particularidades de ambos. Assim, Bergamo (2014), Souza e Capdeville (2014), Wore (2014) e Buaiz (2016) apontam a determinação, a persistência, a criatividade, a visão, a motivação, a paixão, a ação e a postura de “dono do seu próprio negócio” como principais características dos distribuidores. As mesmas também podem ser observadas nos intraempreendedores, porque como afirmam Pinchot III (1989), Garcia, et. al. (2008) Teixeira (2012) e Hisrich et. al. (2014) eles são persistentes, criativos, visionários, motivados e apaixonados pelo que fazem além de assumirem uma conduta de “dono da empresa” e serem orientados para ação.

Outras similaridades deles são: os sonhos definidos, o foco, o contexto, o horário de trabalho flexível, a administração de riscos, a autonomia, a liderança, a dedicação, os treinamentos, as recompensas e a rede de contatos (DANTAS, 2010; HASHIMOTO, 2010; VIDAL, 2011; HASHIMOTO, 2013; BERGAMO, 2014; WORE, 2014; BERNARDI, 2015; MIDENA, 2015; BUAIZ, 2016; CAMPOVERDE, 2016; DEMETERKO et. al. (2016); LOOR, 2017), todas explicadas abaixo.

Quanto ao contexto e aos sonhos, ambos atuam em uma cultura corporativa com padrões (regras e procedimentos); adéquam seus projetos a visão e a missão da organização; possuem sintonia com as crenças e valores da empresa e espelham-se no que ela preza (HASHIMOTO, 2010; MIDENA, 2015) bem como, acreditam na realização dos seus sonhos, vendem-lhes no ambiente interno e externo, alinham - os a visão corporativa da empresa, definem suas propostas, objetivos e traçam diretrizes e metas para alcança-los (HASHIMOTO, 2010; BERGAMO, 2014).

Sobre o foco e horário flexível, eles focam no cliente e no produto (DANTAS, 2010), ou seja, reconhecem os perfis de clientes e sabem quais são os interesses deles (CAMPOVERDE, 2016); e possuem carga horária flexível, visto que o intraempreendedor não deve ter horário de trabalho, mas sim resultados a entregar (HASHIMOTO, 2013) e o distribuidor determina seu próprio ritmo e tempo de trabalho, sendo possível até conciliar com um emprego tradicional e ter o multinível como um plano B (LOOR, 2017).

A administração de riscos e a autonomia andam lado a lado para eles (MIDENA, 2015), uma vez que planejam, organizam, dirigem e controlam os recursos humanos, os materiais da organização e a logística dos produtos (HASHIMOTO, 2013; SOUZA, 2013); e tomam decisões dos projetos e ajudando a atingir ou superar tanto as expectativas pessoais como empresariais (BERGAMO, 2014; MIDENA, 2015).

A respeito da liderança e da dedicação, eles atuam como líderes para atraírem clientes, conectarem pessoas para suas equipes, comunicarem sua visão de forma clara e realista, apresentarem estímulos e descobrirem talentos (HASHIMOTO, 2010 e BERGAMO, 2014) e segundo Demeterko, et. al., (2016) trabalham arduamente e contribuem para o crescimento da organização, mesmo em situações adversas ou até em detrimento da vida pessoal, deste modo é natural que eles abdicuem de momentos de lazer e tempo em família ou entre amigos (BUAIZ, 2016).

Em relação aos treinamentos, Vidal (2011) entende que o segredo para o desenvolvimento de grupos intraempreendedores está no treinamento, pois este estimula o

autoconhecimento e ressalta as potencialidades individuais. Em concordância com este autor, Bergamo (2014) compreende que os treinamentos servem para manter a equipe atenta às técnicas e conhecimentos do intraempreendimento.

Por fim, as recompensas acontecem para os dois por meio da distribuição de bonificações, promoções ou reconhecimentos na empresa, bem como, por premiações. (HASHIMOTO, 2013; WORE 2014; BERNARDI, 2015 e MIDENA, 2015). E a rede de contatos serve para troca de articulações entre interessados no sucesso de um projeto (WORE, 2014; ANDRADE, 2016).

Abaixo quadro que resume essa aproximação das atividades e condutas dos distribuidores independentes com os intraempreendedores.

Quadro 9 - Características dos distribuidores independentes e dos intraempreendedores
(continua)

Característica	Distribuidor Independente	Intraempreendedor
Comportamento empreendedor	Empreende seguindo os padrões de uma empresa de MMV.	Empreender conforme os padrões de uma organização.
Determinação	Possui um desejo interior muito forte de alcançar as qualificações do plano de carreira da empresa; possui meta clara e definida; não perde o foco.	Metas claras e definidas; Foca no projeto que estão executando.
Persistência	Não desiste e nem desestimula diante de uma resposta negativa de um possível cliente ou membro de equipe;	Faz de tudo para atingir o resultado traçado no projeto.
Criatividade	Cria novas formas de abordagens, estratégias para atrair um cliente ou um prospecto para equipe.	Cria projetos para executar ideias de aprimoramento ou inovação de um produto ou serviço.
Visão	Enxerga oportunidades não convencionais, como o marketing multinível, para desenvolverem-se pessoalmente.	Enxerga oportunidade de ousar e usufruir ao máximo suas potencialidades.
Motivação	Motivado pela sensação de autorrealização, trabalho para si próprio e pelo dinheiro como forma de meritocracia.	Motivado pelo sentimento de realização e pelo dinheiro como consequência do trabalho
Paixão	Realiza-se como pessoa e profissional; O trabalho lhe dar satisfação e constrói laços de amizade.	Senti-se realizado pessoalmente e profissionalmente, a experiência lhe agrega valores e satisfação.

Quadro 9 - Características dos distribuidores independentes e dos intraempreendedores

(continuação)

Ação	Age de forma constante independente de planejamentos e aprendizagens.	Pode delegar algumas funções, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Postura de dono da empresa	Se comprometem e encaram qualquer desafio em pro dos objetivos da equipe.	Preocupa-se com a companhia em sua totalidade, de forma interdependente.
Sonhos definidos	<p>Acredita na realização dos seus sonhos;</p> <p>Vende-os para sua rede de contato;</p> <p>Alinha sonhos pessoais com a visão da empresa.</p>	<p>Acreditam na realização dos seus sonhos;</p> <p>Vende-os ao ambiente interno e externo;</p> <p>Alinha sonhos pessoais com a visão corporativa.</p>
Foco	Foca em apresentar os benefícios de seus produtos ou da oportunidade de negócio para seus futuros clientes ou parceiros.	O foco em seus projetos está no atendimento das necessidades nos clientes internos e externos,
Contexto	<p>Atua de acordo com os valores da cultura corporativa;</p> <p>Contas com uma infraestrutura existente (sistema) e seus projetos estão alinhadas com a missão e objetivo da empresa.</p>	<p>Atua conforme os valores da cultura corporativa;</p> <p>Contas com uma infraestrutura existente e seus projetos estão alinhadas com a missão e objetivo da empresa.</p>
Horário de Trabalho flexível	Determina seu próprio ritmo e tempo de trabalho, sendo possível até conciliar com um emprego tradicional e ter o multinível como um plano B.	<p>Não deve ter horário de trabalho, mas sim resultados a entregar;</p> <p>Pode trabalhar com prazos.</p>
Administração de Riscos	Planeja, organiza, dirige e controla recursos humanos e a logística dos produtos.	Tentar evitar ou reduzir perdas de tempo, finanças ou recursos
Autonomia	Pode gerenciar seu negócio (sua equipe) da maneira que lhe for conveniente.	Possuem liberdade para trabalharem em novos projetos
Liderança/ Trabalho em equipe	<p>Atua como líder para atrair clientes;</p> <p>Forma equipe para alcançar metas e objetivos individuais e do grupo.</p>	Ensina o que sabe e forma outros executivos intraempreendedores e encoraja o trabalho em equipe

Quadro 9 - Características dos distribuidores independentes e dos intraempreendedores

(conclusão)

Dedicação	É natural que eles abdicuem de momentos de lazer e tempo em família ou entre amigo para alcançarem seus objetivos.	Trabalha arduamente e contribui para o crescimento da organização, mesmo em situações adversas ou até em detrimento da vida pessoal.
Treinamentos	Serve para manter a equipe atenta às técnicas e conhecimentos de vendas e abordagens.	Estimula o autoconhecimento e ressalta as potencialidades individuais.
Recompensas	Reconhecimento, premiações e qualificações no plano de carreira da empresa.	Reconhecimento, premiações, participação no lucro da empresa.
Rede de Contatos	Contata pessoas para comprarem os produtos ou fazerem parte de sua equipe.	Articula com os principais interessados na progressão do projeto que está executando.

Elaborado pela autora com base em: Pinchot III, 1989; Hartman, 2006; Sarkar, 2008; Dantas, 2010; Hashimoto, 2010; Vidal, 2011; Texeira, 2012; Hashimoto, 2013; Bergamo, 2014; Hisrich et. al., 2014; Wore, 2014; Andrade, 2016; Buaiz, 2016; Campoverde, 2016; Demetrko et. al., 2016; Lopez, 2016; Loor, 2017

Como pode ser visto, teoricamente existem critérios que associam esses dois perfis, todavia é viável verificar na prática o trabalho do distribuidor independente.

Em seguida, são expostos os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considera-se relevante apresentar os procedimentos metodológicos dessa pesquisa para que os conceitos discutidos sejam compreendidos com maior coerência e coesão (ECO, 1983). Assim, inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica em livros, revistas, artigos científicos, relatório de estágio supervisionado, monografias, dissertações e teses sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo, marketing e marketing multinível.

Posteriormente foram traçados as questões de pesquisa, a caracterização do estudo, o método, as fontes de evidências; a unidade estudada e as categorias de análise.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Dos componentes de um projeto de pesquisa, Yin (2001) considera as questões de pesquisa um dos mais importantes. Elas revelam quais são os interesses do pesquisador no contexto estudado e podem ou não serem influenciadas por um referencial teórico. (ALVES, 1991).

O presente trabalho foi norteado pelas seguintes indagações:

- Como se dá o processo de abertura para a aplicação de ações intraempreendedoras por parte das empresas?
- Como o distribuidor independente incorpora as ações intraempreendedoras no seu dia a dia?
- Como se diferencia os distribuidores independentes que incorporam ações intraempreendedoras em seus trabalhos daqueles que não adotam?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Tem caráter descritivo, visto que objetiva descrever fatos e/ou fenômenos de determinada realidade de forma espontânea - sem interferência do pesquisador; natural - fatos estudados no seu habitat natural; e com amplo grau de generalização - conclusões interligadas as variáveis que interpretam o objeto da investigação (HEERDT e LEONEL, 2007; FANTINATO, 2015). Como também, ilustrar as características de um grupo: faixa etária de idade, sexo, nível de escolaridade, nível de renda, etc. (GIL, 2008).

Possui natureza qualitativa, pois procura compreender um fenômeno na perspectiva dos envolvidos, do contexto e dos pontos de vistas relevantes (GODOY, 1995). Os

pesquisadores que a utilizam buscam explicar o porquê dos acontecimentos por meio de dados não métricos - suscitados e de interação (GERHARDT E SILVEIRA, 2009), ou seja, abordam aspectos que não podem ser quantificados, mas sim aprofundados na compreensão e explicação dinâmica da sociedade (FANTINATO, 2015).

Para Yin (2016) esse tipo de pesquisa pretende estudar o significado da vida das pessoas, nas condições em que realmente vivem (suas rotinas, seus registros em fotos, escritas); representar as opiniões e perspectivas dos participantes do estudo (ou seja, os fatos reais pelas pessoas que os vivenciam e não sob o viés do pesquisador); abranger condições contextuais em que as pessoas vivem (condições sociais, institucionais e ambientes – elas podem influenciar os eventos humanos); contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento do homem e da sociedade (pode produzir novas revelações) e usar múltiplas fontes de evidências (coletar, integrar e apresentar dados de diversas formas).

A abordagem qualitativa pode ser configurada de três maneiras: pesquisa documental, etnografia e estudo de caso (GODOY, 1995), sendo esse último método o escolhido para embasar este trabalho, pois ele colabora para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010).

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Godoy (1995) conceitua o estudo de caso como uma análise profunda de uma unidade social que pode ser um ambiente, um simples sujeito ou uma situação particular.

Para Yin (2001) ele é um método baseado em uma investigação empírica que tem como pretensão examinar fenômenos contemporâneos mediante as condições contextuais; ele pode ser de um único caso ou de múltiplos (YIN, 2001).

Mazzotti (2006), explica que o de único caso foca apenas em uma unidade, seja ela: um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, um programa ou um evento; e o de múltiplos casos conduz simultaneamente vários indivíduos ou instituições que desenvolvem o mesmo projeto.

No caso deste estudo optou-se pela estratégia de múltiplo, uma vez que as pessoas observadas pertencem à mesma área de atuação profissional, ou seja, no mesmo estudo há mais do que um único caso (YIN, 2010).

Todavia, cabe salientar que mesmo os projetos de múltiplos casos apresentando vantagens e desvantagens, eles possuem resultados consideravelmente mais convincentes quando comparados com os de único (YIN, 2001).

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA

Yin (2010) estabelece seis fontes de evidências para guiar o investigador: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Devido à complexidade do ambiente de campo e a diversidade dos participantes, a fonte de evidência recorrida pela pesquisadora deste estudo foi à entrevista não estruturada.

Martins (2013) define a entrevista como uma forma de obtenção de dados primários (dados não documentados) da realidade, haja vista que são dados obtidos diretamente nas fontes de informação e servem para análise e interpretação do contexto estudado.

Ainda, de acordo com Martins (2013) a entrevista não estruturada apresenta questões abertas e respostas “livres” o que permite um diálogo entre o entrevistador e entrevistado, podendo haver a possibilidade de adição de novas questões que facilitem uma melhor compreensão de determinado tópico. Em síntese, esse tipo de entrevista assemelha-se mais a uma conversa do que uma entrevista formal (ALVES, 1991).

3.5 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise foi de 12 (doze) distribuidores independentes de duas empresas do multinível que atuam em Sergipe, considerando, por tanto, os profissionais da mesma aérea, uma vez que o mais importante do estudo é a relação das descobertas com as teorias ou pesquisas já existentes (YIN, 2001).

No que se refere à quantidade de participantes o único critério adotado foi de seis pessoas (independente do gênero) por organização; por isso dos 12, 9 (nove) foram do sexo masculino e 3 (três) do feminino, sendo 2 (duas) mulheres e 4 (quatro) homens em um grupo e 1 (uma) mulher e 5 (cinco) homens no outro; cabe destacar também que só um deles atua mais predominante no sul do estado, na cidade de Estância, os demais possuem atuação mais forte na capital sergipana, Aracaju.

3.6 CRITÉRIO PARA ESCOLHA

O critério para identificação da unidade estudada e a seleção do caso variam de acordo com a vinculação paradigmática do pesquisador (MAZZOTTI, 2006). Embora, ele tenha liberdade para escolher as unidades, deve evitar preferências ou relações interpessoais sobre a população a ser estudada e definir os sujeitos de acordo com o problema da pesquisa (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

A partir das premissas acima, selecionou-se o estudo de múltiplos casos para projetar esta investigação, pois como ilustrado no problema deste estudo o foco não está em uma só unidade, mas sim em vários indivíduos representados neste caso pelos distribuidores independentes do MMN. Assim, quando existem vários indivíduos ou casos eles podem ser incluídos em um estudo de caso múltiplos (YIN, 2001)

Quanto à escolha dos participantes a pesquisadora procurou identificar através das mídias sociais as empresas de multinível mais atuantes em Sergipe e elegeu duas delas para entrar em contato com doze distribuidores, seis de cada.

De acordo com Campoverde (2016) e Pinto (2008) os sujeitos dessa pesquisa desenvolvem habilidades como: vender, se expressar em público, gerenciar conhecimentos, reconhecer perfis de clientes, saber liderar e trabalhar em equipe; e por essas duas últimas características eles podem ou não se comportarem de forma intraempreendedora.

Logo, a participação destes profissionais foi relevante, pois as entrevistas realizadas serviram para explicar o intraempreendedorismo, identificar as atitudes intraempreendedoras do distribuidor independente e examinar a importância das mesmas no marketing multinível.

3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

As definições constitutivas servem para apresentar os principais conceitos que orientaram o pesquisador, proporcionando assim mais coesão, clareza e uniformidade na leitura. Assim, mergulhou-se nas subseqüentes definições:

- Intraempreendedorismo:

O intraempreendedorismo é a fusão da visão estratégica com o espírito empreendedor que visa promover um clima organizacional criativo, diversificado e inovador por meio de uma dinâmica coletiva entre os diversos escalões da empresa (ARAÚJO, 1988).

- Intraempreendedor:

O intraempreendedor é a chave para criar e potencializar ações empreendedoras vinculadas a desenvolver as empresas por meio de propostas inovadoras que gerem resultados efetivos e ágeis (ESTEVAN, 2012).

- Marketing multinível:

O marketing multinível consiste na distribuição de produto ou serviço sem processos intermediários chegando de forma objetiva ao consumidor final através de um distribuidor que além de receber lucros das vendas pessoais, recebe bônus de percentuais das revendas da sua equipe (SOUZA, 2013).

- Distribuidor Independente:

O distribuidor independente é um vendedor que age como empreendedor; ele é responsável por todas as funções de uma empresa normal; tudo (produtos, serviços, equipe, reuniões, eventos, entre outros) é conferido e gerenciado por ele (SOUZA, 2013).

3.8 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Com o propósito de analisar se os distribuidores independentes incorporam atitudes intraempreendedoras no MMN foram adotadas tais categorias:

- Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

A principal semelhança entre o distribuidor independente e o intraempreendedor está na forma empreendedora que ambos agem nas empresas que trabalham (ESTEVAN, 2012 e SOUZA, 2013). Ao deixar fluir esse espírito empreendedor observam-se características como: realização de sonhos pessoais, determinação, paixão, persistência, motivação, formas de recompensas e flexibilidade no horário de trabalho (HASHIMOTO, 2010; HASHIMOTO, 2013; SOUZA, 2013; BERGAMO, 2014; BERNARDI, 2015; MIDENA, 2015; BUAIZ, 2016; e LOOR, 2017).

- Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

Autores como Dantas, (2010); Hashimoto (2010); Hashimoto (2013); Midena (2015) e Demeterko et. al. (2016) interpretam a administração de riscos, a autonomia, a liderança, a dedicação, a postura de “dono da empresa”, a participação em treinamentos, a atitude e o foco

como ações intraempreendedoras que podem ser incorporadas a projetos que visam o aperfeiçoamento ou criação de uma nova linha de consumo de uma organização.

- Diferenças entre o distribuidor independente que incorpora práticas intraempreendedoras dos que não as inserem

Medina (2015) afirma que os profissionais que assumem a responsabilidade do “dono do empreendimento” a fim de melhorarem ou inovarem nos procedimentos organizacionais, são os mais cobiçados no mercado. Logo, implica dizer que a prática de ações intraempreendedoras vislumbra mais oportunidades, bem como transformação social para quem as incorporam e quem usufrui dos seus benefícios (MORAIS, 2013). No entanto, cabe destacar que esta categoria será detalhada em uma análise única de todas as interpretações das entrevistas individuais.

3.9 COLETA DE DADOS E ANÁLISE

A coleta de dados consiste na busca de informações por meios de técnicas e instrumentos que desvendem o fato estudado pelo pesquisador (GERHADT e SILVEIRA, 2009). Para este trabalho usou-se como instrumentos: filmadora, gravador, caderno e caneta para anotações; e como técnica, a entrevista não estruturada, pois versa sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais (YIN, 2010).

As entrevistas foram realizadas individualmente de formas espontâneas cabendo à pesquisadora estimular a conversa, ouvir e registrar os dados, algumas vezes com anotações e áudios, outras com filmagem ou ainda só com gravações.

Quanto ao local onde foram feitas às entrevistas a investigadora priorizou favorecer o conforto dos entrevistados, pois como afirma Yin (2016) os locais viáveis para as entrevistas são os espaços convenientes para cada participante. Dessa forma, 4 (quatro) das 12 (doze) foram realizadas no escritório dos mesmos; 3 (três) em suas residências e 5 (cinco) em uma franquía da empresa.

Dado o encerramento das entrevistas iniciou-se a transcrição, após leitura das transcrições foi observado que quatro entrevistas não ficaram tão boas para análise, portanto, esta investigação considerou os dados colhidos por oito entrevistados dentre os doze.

Para interpretação das mesmas foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016) é o conjunto de técnicas de análise das comunicações dividido em três

etapas cronológicas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase corresponde à organização do material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional e de sistematizar as ideias iniciais, esse contato inicial com os documentos é denominada “leitura flutuante”, nessa fase também são elaboradas as hipóteses e os objetivos da pesquisa; a segunda se refere uma transformação dos dados brutos em características pertinentes do conteúdo, pode ser em codificação (restringe-se as unidades, exemplo: sujeito A; sujeito B) ou categorização (classificação de categorias teóricas ou empíricas); e a terceira trata da elaboração de tabelas que condensam e destacam as informações fornecidas pela análise (BARDIN, 2016).

3.10 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

A limitação do estudo está relacionada às dificuldades ou problemas identificados ao decorrer da pesquisa. Consequentemente são discursadas duas limitações desta investigação que devem ser consideradas para um melhor acompanhamento e entendimento dos resultados obtidos.

A primeira é a escassez de trabalhos que abordem de forma conjunta as temáticas: marketing multinível e intraempreendedorismo. Tal limitação não foi fator desmotivador para autora, pois a mesma se subsidiou da literatura nacional e internacional de cada conteúdo e posteriormente fez a ligação.

E a segunda é o desconhecimento do termo intraempreendedorismo por parte de um terço dos entrevistados. Quanto a essa limitação, Paula e Almeida (2010) explicam que embora exista há três décadas, é relativamente recente o interesse das organizações pelo referido assunto, como também é esperado que tal conceito não tenha atingido a comunidade empresarial de forma consistente e sedimentada (HASHIMOTO, 2009). Na sequência, análise dos dados fragmentada por seções (identificação dos entrevistados) e subseções (categorias de análise).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ENTREVISTADO A

Os dados da entrevista referentes ao perfil do distribuidor independente descrevem o entrevistado A como do sexo masculino, com escolaridade superior completo na área de engenharia de petróleo, idade entre 26 a 33 anos, não possui dedicação exclusiva ao marketing multinível e está no primeiro nível de graduação da empresa. Seguem abaixo as considerações feitas por este entrevistado, sendo que cada subseção corresponde às perguntas realizadas no dia da entrevista.

4.1.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

Para Pedroso (2010) o principal motivo para as pessoas tornarem-se distribuidores das empresas de multinível é consumo com desconto e/ou revenda dos produtos. Porém, para o entrevistado A esse não foi o fator motivador, pois quando questionado sobre o porquê entrou no MMN, o mesmo respondeu:

“Entrei porque sempre tive vontade de empreender, só que não sabia por onde começar... Vi o projeto dessa empresa e acabei me apaixonando.”

A partir dessa resposta, pode-se perceber no entrevistado o desejo em desenvolver o seu espírito empreendedor, que segundo Garcia et. al. (2008) também é uma característica do intraempreendedor, pois este é o próprio empreendedor cujo potencial é posto à prova ao planejar e executar projetos de um novo produto ou serviço dentro da organização que atua.

Ao relatar a respeito do trabalho do distribuidor independente, ele apresentou outra semelhança com o intraempreendedor, o trabalho em equipe.

“O distribuidor vai trabalhar com a venda do produto que ele está distribuindo e aí vai depender da área de cada empresa e ele vai formar uma equipe e treina-la para fazer a mesma coisa, é um trabalho que eu gosto de chamar de divisão de cargas, pois é mais fácil eu e mais dez pessoas vendermos mil produtos do que eu sozinho... é mais fácil eu ser comissionado pela venda da minha equipe.”

Para Hisrich et. al (2014) o intraempreendedor encoraja o trabalho em equipe descobrindo talentos e permitindo a participação dos envolvidos em decisões ou em objetivos comuns.

Acerca do que considera importante para o seu desempenho profissional, o entrevistado A disse:

“Nesse negócio eu acho fundamental paixão, resiliência, pois é um negócio que você vai ouvir muitos não para conseguir um sim e várias pessoas da sua equipe vão desistir, isso é normal; você tem que ter uma resiliência muito grande para continuar tendo sucesso nesse negócio. E eu também acredito que a pessoa tem que passar a gostar da área de venda, porque querendo ou não você vai ser um distribuidor e vai tá representando um produto e ensinando também as pessoas a fazer o mesmo.”

Com esse pensamento, o referido entrevistado entra em concordância com Garcia, et. al. (2008) Teixeira (2012) e Hisrich et. al. (2014), pois estes autores afirmam que o intraempreendedor é um apaixonado pelo o que faz, bem como, acrescenta aos investigadores uma nova característica que pode ser mencionada como fundamental ao desenvolvimento do intraempreendedorismo, a resiliência.

4.1.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

Para Chieh (2007) as ações intraempreendedoras, além de propiciar a inovação e melhoria contínua nos processos, possibilitam o uso das potencialidades dos colaboradores criando assim novos talentos. Nesse sentido, indagou-se sobre a liberdade para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho.

“Sobre criar novas formas... Eu prefiro seguir o que a liderança fala, mas claro que você pode inovar quando há uma nova forma de vender, de distribuir o produto, uma nova forma de chamar novas pessoas para conhecer o negócio sempre pode acontecer.”

Nessa fala, o entrevistado A transparece que embora a empresa que faça parte possibilite o uso da inovação e da criatividade, ele prefere seguir somente o que lhe é orientado. Tal afirmação entra em contradição com o que o mesmo apresentou na categoria acima como razão para ter entrado no multinível, posto que o ato de empreender baseia-se na criatividade, na inovação, no desenvolvimento de habilidades para a criação de um projeto e a predisposição do empreendedor em assumir riscos (SARKAR, 2008; VIEIRA, 2011; TEXEIRA et. al., 2011; SILVA et. al., 2013).

Nesse íterim, ele ainda afirmou não conhecer o termo intraempreendedorismo e reafirmou sua preferência por seguir recomendações de superiores, ao invés de sugerir ideias e inovar.

“Eu não conheço o intraempreendedorismo, mas acredito que grandes empresas desse ramo já tiveram pessoas que obtiveram sucesso, ou seja, as pessoas que entram já tem a quem seguir os passos, já tem praticamente um modelo formado, mas isso não quer dizer que ninguém possa criar nada novo.”

Todavia, ele ressalta que existe a possibilidade de outras pessoas criarem novos projetos ou formas de trabalho.

4.2 ENTREVISTADO B

Os dados da entrevista referentes ao perfil do distribuidor independente descrevem o entrevistado B como do sexo masculino, com escolaridade superior completo na área de engenharia civil, idade entre 18 a 25 anos, não possui dedicação exclusiva ao marketing multinível e está no primeiro nível de graduação da empresa. Seguem abaixo as considerações feitas por este entrevistado, sendo que cada subseção corresponde às perguntas realizadas no dia da entrevista.

4.2.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

Loor (2017) descreve o perfil específico do distribuidor independente como aquele que tem a capacidade de trabalhar de forma independente, tomar iniciativas e possuir habilidades em vendas. A partir dessa descrição procurou-se saber, por parte do entrevistado B o que ele pensa acerca disso.

“Eu compartilho dessa ideia: uma embarcação sem destino não tem vento favorável, então ter atitude, autoestima, ser uma pessoa positiva... Você leva muito não, então o distribuidor não pode ser uma pessoa que desiste por qualquer motivo, tem que ser uma pessoa de atitude, motivada e estudiosa.”

Dentre as características apontadas pelo entrevistado, destacam-se como similares ao intraempreendedor: a atitude, a motivação e os estudos (interpretados como treinamentos), uma vez que, são orientados para ação (HISRICH et. al., 2014); precisam se motivar constantemente, pois geralmente trabalham em equipe e será necessário motivar os colegas (TEXEIRA, 2012); e participam de treinamentos visando o autoconhecimento, técnicas e conhecimentos específicos do intraempreendimento (VIDAL, 2011; BERGAMO, 2014).

Em relação, a outras particularidades para o seu desempenho profissional, o então entrevistado considerou:

“A visão, porque desde o início quando decide entrar no negócio; a crença no que se faz; gostar dos produtos, usá-los. Assim, como a liderança.”

Nessa esteia, Hashimoto (2010) e Midená (2015) alegam que os intraempreendedores adéquam seus projetos a visão e a missão da organização; possuem sintonia com as crenças e valores da empresa e espelham-se no que ela preza. Quanto à liderança, Texeira et. al. (2012) diz que o intraempreendedor ensina o que sabe e forma outros executivos intraempreendedores.

4.2.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

Hashimoto (2013) afirma que intraempreendedorismo tem como foco o desenvolvimento pessoal e empreendedor do funcionário mediante valorização de atitudes individuais, estruturas ou processos formais que propiciam a ação empreendedora. Partindo dessa visão, questionou-se ao entrevistado B sobre o conhecimento do referido termo.

“Não conhecia, mas pelo que entendi é uma forma de você estimular o desenvolvimento dos funcionários para obter melhores resultados”.

Nessa perspectiva indagou-se sobre a liberdade dele para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho.

“Não, eu acredito que fazer diferente do que a empresa prega... A empresa bota os regulamentos para que tudo ocorra dentro do esperado, para não acontecer nada ilegal. A pessoa agindo diferente desses padrões que a empresa prega acaba divergindo da visão da empresa, descaracterizando a visão da empresa.”

Ao analisar ambas as respostas se percebe que o entrevistado B assimilou o conceito de intraempreendedorismo, mas não o vivencia, o que pode ser justificado pela ausência de um ambiente propício, haja vista que para a incorporação do intraempreendedorismo faz-se necessário à criação de um ambiente favorável (MIDENA, 2015; HASCHIMOTO, 2013; HOLANDA, 2013; HARTMAN, 2006); ou pela indisposição do entrevistado B em inovar (MIDENA, 2015).

4.3 ENTREVISTADO C

Os dados da entrevista referentes ao perfil do distribuidor independente descrevem o entrevistado C como do sexo feminino, com escolaridade pós-graduação completa na área de direito, idade entre 34 a 50 anos, não possui dedicação exclusiva ao marketing multinível e está segundo nível de graduação da empresa. Seguem abaixo as considerações feitas por este

entrevistado, sendo que cada subseção corresponde às perguntas realizadas no dia da entrevista.

4.3.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

Bergamo (2014) sustenta a ideia de que o melhor no MMN para o distribuidor independente é ele se conectar com pessoas, convidando-as a experimentar os produtos e entender do que se trata o multinível. Nessa esfera, a entrevistada C, diz:

“O sentimento de ajudar outras pessoas, isso dar prazer em minha vida. Eu gosto de me autoconhecer, de me relacionar, lidar com as pessoas, de ajudá-las, de solucionar seus problemas. ”

Comum ao pensamento de Bergamo (2014) e da entrevistada mencionada, é o defendido por Andrade (2016) ao declarar que todo intraempreendedor deve construir redes e se conectar com pessoas fazendo articulações que resultem no sucesso de um projeto.

No que se refere ao conhecimento e outras habilidades dos distribuidores a entrevistada C diz:

“Não existe formação específica ou recomendada para atuar nessa área, inclusive nos conseguimos identificar pessoas de todos os ramos (médico, professores, comerciantes, estudantes). O que há e deve variar de empresa a empresa são cursos e treinamentos de desenvolvimento pessoal, como nós temos o grupo pérola onde fazemos um trabalho com as mulheres, ensinamos técnicas de abordagens e vendas. ”

Essa descrição da entrevistada é difundida por Wore (2014) ao propagar que ao contrário da maioria das profissões não há formação específica para ser distribuidor independente e nem julgamentos; nela o passado, contatos, idade, raça ou gênero não possuem influência sobre a capacidade de aprender as habilidades necessárias para se profissionalizar.

No que tange o intraempreendedor, Hashimoto (2013) também compartilha desse raciocínio, visto que não existe curso superior de intraempreendedorismo, entretanto há cursos de capacitação e treinamentos promovidos pelas próprias empresas que o inserem.

4.3.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

Para Fillion (2004) o intraempreendedor é aquele que age de forma empreendedora dentro de uma organização, partindo desse ponto de vista foi questionando se a entrevistada citada consegue visualizar diferenças de atitudes, como por exemplo: postura de “dono da empresa”, proatividade, persistência, dinamismo e criatividade, entre os distribuidores independentes.

“Sim, eu vejo e acredito que cada distribuidor deve fazer da sua forma, dar a sua visão própria.”

Quando inquirida em relação ao intraempreendedorismo, ela o definiu como:

“É o empreendedorismo em conjunto, onde vários empreendedores empreendem em um lugar só; é quando se possui uma visão ampla e tem disposição para aprender com o outro.”

Araújo (1988) ratifica as elucidações explanadas acima pela entrevistada ao definir o intraempreendedorismo como a fusão entre visão e espírito empreendedor que promove alternativas de expansão e diversificação através da promoção de uma cultura intraempreendedora.

No tocante a sua liberdade para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho, ela destacou:

“Sim, total. Nós temos um modelo de APN, mas eu não sou obrigada a toda vez quer for falar do negócio estar com um *notebook* para apresentar, eu busco inovar fazendo apresentações curtas e mais informais em barzinhos quando vou encontrar meus amigos.”

Esse tipo de iniciativa intraempreendedora apresentado pela entrevistada C enquadra-se, segundo Hashimoto (2010) a um processo interno de melhoria, pois o que ela faz é um aprimoramento de um processo já existe na organização, ou seja, ela ajusta ao modo (visão) dela o padrão de apresentação de negócios (APN) da empresa a fim de atrair de forma mais eficaz seus amigos para o seu intraempreendimento.

4.4 ENTREVISTADO D

Os dados da entrevista referentes ao perfil do distribuidor independente descrevem o entrevistado D como do sexo masculino, com escolaridade pós-graduação incompleta na área de educação física, idade entre 26 a 33 anos, possui dedicação exclusiva ao marketing multinível e está no terceiro nível de graduação da empresa. Seguem abaixo as considerações feitas pelo entrevistado supracitado, sendo que cada subseção corresponde às perguntas realizadas no dia da entrevista.

4.4.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

Para Paes (2002) cada distribuidor é uma unidade forte, atuante e responsável pelo seu sucesso, “ele prospera na proporção exata de seu comprometimento” (PAES, 2002, p. 04),

tendo como base essa colocação de PAES (2002), o entrevistado D evidencia duas características que possam tornar o distribuidor um profissional bem sucedido.

“Autonomia e a atitude, pois não adianta planejar e não ter a atitude de por em prática.”

Em consonância com o aludido entrevistado, Bergamo (2014) garante que o MMN se resume a autonomia e a atitude, pois o distribuidor pode gerenciar seu negócio da maneira que lhe for conveniente e agir de forma constante independente de planejamentos e aprendizagens.

No que diz respeito, a esses aspectos para o intraempreendedor, Hartman (2006) explica que os colaboradores devem ter liberdade para trabalharem em novos projetos e compartilhar os riscos e Pinchot III, (1989) sanciona que ele pode saber delegar, mas quando preciso faz o que deve ser feito.

Quando perguntado sobre a importância do trabalho em equipe para o marketing multinível, ele declarou:

“No MMN você sozinho é mais rápido, porém em grupo, em equipe todos vão mais longe, junto conseguirmos alcançar o objetivo do jeito que não é só um, ou dois, mas sim mais de 70% da equipe.”

A relevância da equipe no multinível retrata pelo entrevistado D é sustentada por Bergamo (2014) e Lopez (2016) ao afirmarem que o objetivo do multinível não é uma pessoa só vender e consumir uma grande quantidade, mas sim várias formando uma equipe para alcançar metas e objetivos individuais e do grupo.

No que configura a realidade dos intraempreendedores, Hartman (2006) alega que a criação de equipes promove a cooperação, a troca de conhecimentos e mantém o comprometimento com a inovação.

4.4.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

Sobre o seu entendimento acerca do intraempreendedorismo, o entrevistado D diz:

“O intraempreendedorismo ocorre através daquele que consegue criar algo a partir de uma coisa já existente; alguns dizem que é reinventar, criar; até tem uma teoria: nada na vida se cria tudo se copia, então é por essa base.”

Nessa lógica, Dantas (2010) assegura que o intraempreendedorismo nasce da iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades para a organização na qual trabalha.

Em relação à liberdade para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho, ele explicou:

“Sim, a partir do momento que se tornar distribuidor você pode desenvolver das mais diversas formas de trabalho desde que esteja dentro da política de ética da empresa. Campanhas de vendas e publicidade, por exemplo, são formas de trabalhos que já criei e desenvolvi.”

Diante desta colocação do entrevistado, Carlesso (2012) alega que a inovação viabiliza a elaboração ou aperfeiçoamento de processos, serviços ou produtos. Assim, de acordo com Lopes (2016) a inovação realizada pelo o mencionado entrevistado pode ser classificada como inovação de Marketing, em razão do mesmo ao inovar nas campanhas de vendas e publicidade pode utilizar um novo método de marketing com alterações no conceito, embalagem, promoção ou posicionamento do produto.

4.5 ENTREVISTADO E

Os dados da entrevista referentes ao perfil do distribuidor independente descrevem o entrevistado E como do sexo masculino, com escolaridade médio completo, idade entre 26 a 33 anos, não possui dedicação exclusiva ao marketing multinível e está no segundo nível de graduação da empresa. Seguem abaixo as considerações feitas por este entrevistado, sendo que cada subseção corresponde às perguntas realizadas no dia da entrevista.

4.5.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

Bergamo (2014), Souza e Capdeville (2014), Wore (2014) e Buaiz (2016) apontam a determinação, a persistência, a criatividade, a visão, a motivação, a paixão, a ação e a postura de “dono do seu próprio negócio” como principais características dos distribuidores.

Ao retratar como é o trabalho do distribuidor independente, o entrevistado E expõe a persistência como atributo fundamental:

“Temos que ser principalmente persistentes nesse negócio, porque existe apenas um segredo de você alavancar no marketing multinível, que é você não desistir! Não importa onde se faz; a velocidade que você dar, mas sim o que vai acontecer que é você mudar sua vida.”

O mesmo acontece com o intraempreendedor, como anuncia Teixeira (2012), ele faz de tudo para ter o resultado almejado, ser persistente é uma das suas qualidades.

4.5.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

No que corresponde a sua compreensão sobre o intraempreendedorismo, o entrevistado E considera:

“Bom, eu sei o que é o empreendedorismo que é você montar algo, desenvolver algo que você mesmo criou e alavancar rendas extraordinárias, mas o intraempreendedorismo eu não sei muito não o que significa isso, mas se for algo parecido, deve ser fantástico.”

Fevrier (2016) constata que a relação entre empreendedorismo e intraempreendedorismo é praticamente interdependente, dado que ambos correspondem a um processo que favorece a busca da inovação contínua (DUARTE, et. al. 2011). Conquanto, a principal diferença entre eles é que um está diretamente ligado ao nível organizacional tendo como base uma gestão de iniciativa para inovar e desenvolver novos negócios sendo, portanto, um processo de cima para baixo e no outro ocorre o inverso, pois há iniciativas pró-trabalho relacionadas ao desempenho do próprio funcionário (BOSMA, STAM e WENNEKERS, 2012).

Tento em consideração a permissão para incorporar atitudes intraempreendedoras, o entrevistado supramencionado declara:

“Liberdade de tomar novas iniciativas e criar novas formas de trabalho se tem, só que eu não acho eficaz, porque se eu tenho uma empresa que tem 5 anos no marketing e já fez mais de 200 milionários nesse cinco anos para que eu vou inventar algo se está dando certo, “time que se ganha não se muda.” O marketing multinível ele não paga por bônus de criatividade, não há o que se criar, há o que se fazer, você tem fazer o que já está criado, você tem que trabalhar naquela forma, porque se pessoas chegaram ao sucesso naquela forma, para quer eu vou mudar, não há necessidade, eu não acho interessante isso.”

Pode-se perceber pelas declarações explícitas deste entrevistado que ele não configura práticas inovadoras em suas atividades, ou seja, não busca novas oportunidades de gerar ideias, projetos e novas soluções (CARLESSO, 2012; MORAIS, 2013). Dessa forma, não tem como objetivo o desenvolvimento do seu comportamento empreendedor (Duarte et. al. 2011).

4.6 ENTREVISTADO F

Os dados da entrevista referentes ao perfil do distribuidor independente descrevem o entrevistado F como do sexo masculino, com escolaridade superior completo na área de administração, idade entre 26 a 33 anos, possui dedicação exclusiva ao marketing multinível e está no quinto nível de graduação da empresa. Seguem abaixo as considerações feitas por este entrevistado, sendo que cada subseção corresponde às perguntas realizadas no dia da entrevista.

4.6.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

Hartman (2006) ensina que a criação da cultura intraempreendedora fundamenta-se em oito indicadores: comunicação, processo decisório, motivação, recompensas, autonomia, liderança, equipes e controle. Assim, indagado sobre como ocorre a comunicação da empresa no que se refere às metas, missão e valores da empresa, o entrevistado F manifestou:

“Esse tipo de comunicação se dá através do e-mail, do nosso plano, do nosso manual de negócios e do próprio site; em todos eles constam a missão e a visão da nossa empresa”.

Observa-se que a resposta do entrevistado condiz com a explicação de Hartman (2006), pois este esclarece que a comunicação deve ser disseminada internamente por meio de informações referente ao planejamento estratégico, metas, objetivos, programas de incentivos e visão da organização.

4.6.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

Para Hartman (2006) o intraempreendedorismo é um processo de gestão no qual os funcionários devem estar sempre renovando suas estratégias de trabalho a fim de manter a empresa numa situação de liderança tecnológica sustentável.

Ao expressar, o que entende a respeito do intraempreendedorismo, o entrevistado F concorda com esta definição de Hartman (2006).

“Nós somos intraempreendedores, nós intraempreendemos usando o CNPJ da empresa que fazemos parte, resumindo o intraempreendedorismo vai acontecer quando se tem um funcionário empreendedor.”

Porém, cabe salientar que para que ele ocorra faz-se necessário à criação de uma cultura intraempreendedora (MIDENA, 2015), assim sendo procurou-se saber quais as barreiras que uma empresa de MMN pode impor para que o distribuidor independente não desenvolva seu lado criativo e inovador.

“Não ter um sistema de treinamento, ter uma logística ineficiente, não ter franquias e não lançar novidades. Nós, por exemplo, a cada três, quatro meses lançamos um segmento novo, hoje nós temos cinco: perfumaria, cosméticos, higiene pessoal, bem-estar e maquiagem.”

Aproximando a fala descrita acima com o universo do intraempreendedor, Hashimoto (2013) salienta que para qualquer proposta de implementação da cultura intraempreendedora é viável investimentos em treinamento e desenvolvimento pessoal.

Quanto ao lançamento de segmentos citados pelo entrevistado F, Lopes (2016) define como inovação de produto, isto é, criação de um bem ou serviço novo ou consideravelmente melhorado nas características funcionais ou de uso dos bens existentes.

No que concerne a sua liberdade para inovar e criar, o supracitado entrevistado expôs:

“Sim, embora tenhamos um modelo, eu acredito que tudo que é injetado não cresce. Se você não for inovador, você não cresce. Eu procuro inovar na abordagem ao prospecto ou ao cliente, porque você pode criar o seu jeito, temos a liberdade como um negócio próprio.”

Segundo, Hashimoto (2010) as ações inovadoras citadas pelo entrevistado em questão se encaixam na inovação de Processo Interno, o que pode significar a criação de uma nova rotina no processo de abordagem ou projetos mais estruturados que visem à mesma finalidade.

4.7 ENTREVISTADO G

Os dados da entrevista referentes ao perfil do distribuidor independente descrevem o entrevistado G como do sexo masculino, com escolaridade superior completo na área de ciências contábeis, idade entre 18 a 25 anos, possui dedicação exclusiva ao marketing multinível e está no quarto nível de graduação da empresa. Seguem abaixo as considerações feitas por este entrevistado, sendo que cada subseção corresponde às perguntas realizadas no dia da entrevista.

4.7.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

Quando inquirido a respeito de como é o perfil do distribuidor independente, o entrevistado G, opina:

“Não existe perfil, todo mundo pode ter sucesso, basta ter crença, acreditar nos seus sonhos, em você. ”

Em conformidade com o entrevistado, especificamente ao que se refere ao trecho “acreditar nos seus sonhos”, Hashimoto (2010) e Bergamo (2014) relatam que o distribuidor, assim como o intraempreendedor, acredita na realização dos seus sonhos, vendem-lhes ao ambiente interno e externo, alinham- os a visão corporativa da empresa, define suas propostas, objetivos e traçam diretrizes e metas para alcança-los.

Ao ser interrogado quanto às características importantes para o seu desempenho profissional, ele citou:

“A administração de risco, conforme o distribuidor se qualifica, ela aumenta; os riscos não são só financeiros, de investimentos, nós viajamos muito para apresentar os planos, acompanhar a equipe e nessas viagens também há riscos. Há também ausência nos relacionamentos: namoro, família e demais amigos. ”

Nesse panorama, Hashimoto (2013) e Souza (2013) elucidam que a administração de risco tanto para o intraempreendedor como para o distribuidor ocorre mediante o planejamento, a organização, o controle dos recursos humanos e matérias, como também a logística dos produtos e viagens que realizam para defenderem ou apresentarem seus projetos.

No que está relacionado à ausência nos relacionamentos pessoais desses dois profissionais, Demeterko, et. al., (2016) justificam que eles se dedicam arduamente e contribuem para o crescimento da organização, mesmo em situações adversas ou até em detrimento da vida pessoal, deste modo é natural que eles abdicuem de momentos de lazer e tempo em família ou entre amigos (BUAIZ, 2016).

4.7.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

Pesquisadores como, Dantas (2010); Filho (2010) e Prado et.al. (2011) consideram o intraempreendedorismo um sistema revolucionário cujo objetivo é acelerar as inovações dentro de uma empresa por meio de um uso melhor do talento empreendedor de seus colaboradores, fazendo alusão aos estudiosos supracitados, o entrevistado G conceitua:

“O intraempreendedorismo é uma forma de empreender dentro do próprio empreendimento. Eu faço isso na empresa que eu atuo.”

Mediante a afirmação acima do entrevistado solicitou-se que ele descrevesse como tal prática ocorre.

“Eu só não mudo o que já está dando certo, mas, por exemplo, nós inovamos no evento da apresentação semanal; ao fazer apresentações caseiras; no marketing digital – criação de uma *life style* que consiste em criar uma marca com o seu nome e transmitir nas redes sociais, como o *instagram*.”

As atitudes apresentadas pelo presente entrevistado são descritas por Hashimoto (2010) como inovação de processo interno (apresentação semanal e apresentações caseiras), uma vez que se cria uma nova rotina de processo, e como inovação de marketing por Lopes (2016), posto que ele utiliza um novo método de marketing, nesse caso a criação de um estilo de vida que inclui o nome do distribuidor como marca.

4.8 ENTREVISTADO H

Os dados da entrevista referentes ao perfil do distribuidor independente descrevem o entrevistado H como do sexo feminino, com escolaridade fundamental incompleto, idade entre 18 a 25 anos, possui dedicação exclusiva ao marketing multinível e está no quinto nível de graduação da empresa. Seguem abaixo as considerações feitas pelo entrevistado supracitado, sendo que cada subseção corresponde às perguntas realizadas no dia da entrevista.

4.8.1 Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

Dantas (2010) explica que como forma de incentivo aos seus colaboradores as empresas permitem participação nos lucros ou resultados ocorre através de premiações aos mais criativos e inovadores, com essa base, procurou-se saber os principais incentivos, recompensas ou elementos motivadores que as organizações de MMN oferecem aos distribuidores independentes.

“Reconhecimento, qualificações e viagens. No mercado tradicional você trabalha, trabalha e às vezes recebe: não fez mais que sua obrigação, ou mal recebe um obrigado, um valeu por concluir sua tarefa; já no marketing é diferente você sobe no palco é reconhecido; são palmas pra tudo que é canto, as pessoas colocam você lá em cima, você se sente realmente importante é o que falta no mercado tradicional o reconhecimento, o forte do marketing multinível é o reconhecimento.”

Ao interpretar a opinião da entrevistada H, observa-se que, as recompensas acontecem para ambos profissionais por meio da distribuição de bonificações, promoções ou reconhecimentos, bem como, por premiações. (HASHIMOTO, 2013; WORE 2014; BERNARDI, 2015 e MIDENA, 2015).

4.8.2 Ações intraempreendedoras no ambiente de trabalho

Hashimoto (2010) classifica o intraempreendedorismo em duas iniciativas: a inovação ou o aprimoramento, sendo essa última a conhecida pela entrevistada H.

“O que eu entendo sobre intraempreendedorismo é que você pode aprimorar algo já existente, eu aprendi num curso, por exemplo, que é quando a gente só tem aquele ovo e a gente pode incrementar pra ele ficar melhor.”

Seguindo ainda as teorias de Hashimoto (2010) a então entrevistada completa:

“Eu tenho liberdade para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho sim; é uma parte que gosto porque você se desenvolve. Elas ocorrem quando faço encontros, reuniões, quando abordo pessoas na rua, quando ensino a outras pessoas.”

Como descrito pela entrevistada, à empresa a qual ela faz parte lhe dar liberdade para inovar e criar. Hashimoto, (2010) classifica as atitudes incorporadas por ela como um aprimoramento a um processo já existente na organização, haja vista que o multinível já propicia uma tendência a abordagens e a reuniões (WORE, 2014).

Para auxiliar na compreensão dos dados transmitidos pelos os referidos entrevistados, bem como, para traçar seus respectivos perfis de trabalhos criou-se o quadro abaixo:

Quadro 10: Síntese do perfil de trabalho dos entrevistados.

ENTREVISTADO	EXCLUSIVIDADE AO MMN	NÍVEL DE GRADUAÇÃO NA EMPRESA	CONHECIMENTO SOBRE O INTRAEMPREENDEADORISMO	LIBERDADE/ AÇÕES	
A	Não	1º	Não possui	Sim	Não
B	Não	1º	Não possui	Não	Não
C	Não	2º	Possui	Sim	Sim
D	Sim	3º	Não possui	Sim	Sim
E	Não	2º	Possui	Sim	Não
F	Sim	5º	Possui	Sim	Sim
G	Sim	4º	Possui	Sim	Sim
H	Sim	5º	Possui	Sim	Sim

Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

4.9 DIFERENÇAS ENTRE O DISTRIBUIDOR INDEPENDENTE QUE INCORPORAM PRÁTICAS INTREMPREENDEDORAS DAQUELES QUE NÃO ADOTAM

Das oito entrevistas analisadas, apenas uma, a do entrevistado B, constata que a empresa na qual está inserido não lhe possibilita o desenvolvimento da criatividade e inovação. Porém, foi observado um retorno positivo dos entrevistados C, D, F, G e H; e negativo de A, B e E quanto à aplicação de ações intraempreendedoras em suas atividades, a conferir nos quadros abaixo.

Quadro 11 - Distribuidores que incorporam ações intraempreendedoras

(continua)

Entrevistado	Entendimento sobre o Intraempreendedorismo	Liberdade para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho.
C	“É o empreendedorismo em conjunto, onde vários empreendedores empreendem em um lugar só; é quando se possui uma visão ampla e tem disposição para aprender com o outro. ”	“Sim, total. Nós temos um modelo de APN, mas eu não sou obrigada a toda vez quer for falar do negócio estar com um <i>notebook</i> para apresentar, eu busco inovar fazendo apresentações curtas e mais informais em barzinhos quando vou encontrar meus amigos. ”
D	“O intraempreendedorismo ocorre através daquele que consegue criar algo a partir de uma coisa já existente; alguns dizem que é reinventar, criar; até tem uma teoria: nada na vida se cria tudo se copia, então é por essa base. ”	Sim, a partir do momento que se tornar distribuidor você pode desenvolver das mais diversas formas de trabalho desde que esteja dentro da política de ética da empresa. Campanhas de vendas e publicidade, por exemplo, são formas de trabalhos que já criei e desenvolvi. ”
F	“Nós somos intraempreendedores, nós intraempreendemos usando o CNPJ da empresa que fazemos parte, resumindo o intraempreendedorismo vai acontecer quando se tem um funcionário empreendedor. ”	"Sim, embora tenhamos um modelo, eu acredito que tudo que é injetado não cresce. Se você não for inovador, você não cresce. Eu procuro inovar na abordagem ao prospecto ou ao cliente, porque você pode criar o seu jeito, temos a liberdade como um negócio próprio. ”

Quadro 11 - Distribuidores que incorporam ações intraempreendedoras

(conclusão)

G	“O intraempreendedorismo é uma forma de empreender dentro do próprio empreendimento. Eu faço isso na empresa que eu atuo.”	“Eu só não mudo o que já está dando certo, mas, por exemplo, nós inovamos no evento da apresentação semanal; ao fazer apresentações caseiras; no marketing digital – criação de uma <i>life style</i> que consiste em criar uma marca com o seu nome e transmitir nas redes sociais, como o <i>instagram</i> .”
H	“O que eu entendo sobre intraempreendedorismo é que você pode aprimorar algo já existente, eu aprendi num curso, por exemplo, que é quando a gente só tem aquele ovo e a gente pode incrementar para ele ficar melhor.”	“Eu tenho liberdade para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho sim; é uma parte que gosto porque você se desenvolve. Elas ocorrem quando faço encontros, reuniões, quando abordo pessoas na rua, quando ensino a outras pessoas.”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

De acordo com esse quadro os que se apresentaram positivamente souberam definir o termo intraempreendedorismo e descreveram ações intraempreendedoras como: adequação no modelo padrão de apresentação de negócios; inovação em campanhas de vendas e publicidade; inovação na abordagem ao prospecto ou ao cliente; inovação no evento de apresentação semanal; criação de apresentações caseiras; criação de um estilo de vida nas redes sociais, cuja marca é o nome do distribuidor e abordagens nas ruas. A seguir quadro 13 - Distribuidores que não incorporam atitudes intraempreendedoras.

Quadro 12 - Distribuidores que não incorporam ações intraempreendedoras

(continua)

Entrevistado	Entendimento sobre o Intraempreendedorismo	Liberdade para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho.
A	“Eu não conheço o intraempreendedorismo, mas acredito que grandes empresas desse ramo já tiveram pessoas que obtiveram sucesso, ou seja, as pessoas que entram já têm a quem seguir os passos, já tem praticamente um modelo formado, mas isso não quer dizer que ninguém possa criar.”	“Sobre criar novas formas... Eu prefiro seguir o que a liderança fala, mas claro que você pode inovar quando há uma nova forma de vender, de distribuir o produto, uma nova forma de chamar novas pessoas para conhecer o negócio sempre pode acontecer.”

Quadro 12 - Distribuidores que não incorporam ações intraempreendedoras

(continuação)

B	“Não conhecia, mas pelo que entendi é uma forma de você estimular o desenvolvimento dos funcionários para obter melhores resultados”.	“Não, eu acredito que fazer diferente do que a empresa prega... A empresa bota os regulamentos para que tudo ocorra dentro do esperado, para não acontecer nada ilegal. A pessoa agindo diferente desses padrões que a empresa prega acaba divergindo da visão da empresa, descaracterizando a visão da empresa.”
E	“Bom, eu sei o que é o empreendedorismo que é você montar algo, desenvolver algo que você mesmo criou e alavancar rendas extraordinárias, mas o intraempreendedorismo eu não sei muito não o que significa isso, mas se for algo parecido, deve ser fantástico.”	“Liberdade de tomar novas iniciativas e criar novas formas de trabalho se tem, só que eu não acho eficaz, porque se eu tenho uma empresa que tem 5 anos no marketing e já fez mais de 200 milionários nesse cinco anos para quer eu vou inventar algo se está dando certo, time que se ganha não se muda.”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

Como mostra o quadro acima os que tiveram *feedback* negativo comumente desconheciam o termo intraempreendedorismo e afirmaram preferir agir mediante os padrões e modelos da empresa. No entanto, divergiram quando questionados sobre as condições da empresa para propiciar a inovação, sendo que o A e o E asseguraram que há possibilidade e B declarou que não.

Outros pontos em que eles também destoam são indicados no quadro a seguir.

Quadro 13 - Exclusividade ao MMN e nível de graduação na empresa.

(continua)

Entrevistado	Dedicação exclusiva ao MMN	Nível de Graduação na empresa atuante
A	NÃO	Primeiro
B	NÃO	Primeiro
C	NÃO	Segundo

Quadro 13 - Exclusividade ao MMN e nível de graduação na empresa.

(conclusão)

D	SIM	Terceiro
E	NÃO	Segundo
F	SIM	Quinto
G	SIM	Quarto
H	SIM	Quinto

Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

Como demonstrado acima uma metade deles possuem exclusividade ao multinível (D, F, G e H) e a outra não (A, B, C e E). Em relação ao nível de graduação da empresa dois estão no primeiro nível (A e B); dois no segundo (C e E); um no terceiro (D); um no quarto (G) e dois no quinto (G e H).

Ao cruzar as informações dos quadros 11, 12 e 13 observou-se que o grupo (C, D, F, G e H) caracteriza-se por ser composto pelos que vivenciam o intraempreendedorismo; por possuir maior quantidade de membros que se dedicam exclusivamente ao MMN (D, F, G e H, com exceção de C), e por seus componentes apresentarem níveis de qualificações maiores (D terceiro; F quinto; G quarto; H quinto, exceto C, segundo) do que os do grupo (A, B e E) esses foram classificados como os que não inserem práticas inovadoras em suas atividades e são caracterizados por não possuírem dedicação exclusiva ao marketing multinível e por estarem em níveis iniciais da empresa (A e B primeiro e C segundo). Com base nisso, pode-se intuir que quem intraempreende tende a ter um desempenho melhor, ou seja, tende a alcançar com mais “facilidade” os níveis da empresa.

5 RESULTADO DA PESQUISA

Os dados levantados pelas as entrevistas mostraram que entre as características em comum do distribuidor independente com o intraempreendedor estão: o desejo em desenvolver o espírito empreendedor; o trabalho em equipe; a paixão; a criatividade; a motivação; a atitude; os treinamentos; a visão; as redes de contato; a ausência de formação acadêmica específica para atuar nessas áreas; a autonomia; a persistência; a comunicação ou contexto da empresa (cultura intraempreendedora); os sonhos; a administração de risco; a dedicação e o mecanismo de recompensas ou reconhecimentos. É importante salientar que ambas as particularidades citadas também foram explicadas no referencial teórico.

No tocante ao objetivo geral desse estudo, o resultado aponta cinco distribuidores que incorporam ações intraempreendedoras em suas atividades, como ilustra quadro abaixo:

Quadro 14 - Resultado da pesquisa

Entrevistado	Incorporam atitudes intraempreendedoras	Ações incorporadas
A	NÃO	Nenhuma
B	NÃO	Nenhuma
C	SIM	Adequação no modelo padrão de apresentação de negócios.
D	SIM	Inovação em campanhas de vendas e publicidade.
E	NÃO	Nenhuma
F	SIM	Inovação na abordagem ao prospecto ou ao cliente.
G	SIM	Inovação no evento de apresentação semanal; criação de apresentações caseiras; criação de um estilo de vida nas redes sociais, cuja marca é o nome do distribuidor.
H	SIM	Abordagens nas ruas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

O quadro 14 não só evidencia os distribuidores que apresentaram resultado positivo, como também, esclarece as práticas intraempreendedoras realizadas por eles. Dessa forma, C e H implantaram melhorias de processo interno (adequação no modelo padrão de apresentação de negócios e abordagens de ruas), haja vista que houve um aprimoramento de práticas já existentes (Hashimoto, 2010);

F e G inovação de processo interno (inovação na abordagem ao prospecto ou ao cliente, inovação no evento de apresentação semanal e criação de apresentações caseiras), pois eles criaram uma nova rotina de processo na organização (Hashimoto, 2010).

Já, D e G (em outra ação), usaram a inovação de marketing (inovação em campanhas de vendas, publicidade e criação de um estilo de vida nas redes sociais) explicada por Lopes (2016), como utilização de um novo método de marketing com alterações no conceito, ferramentas, embalagem, promoção ou posicionamento do produto ou serviço.

Um ponto a se destacar diante dos resultados identificados é a habilidade de intraempreender do entrevistado G, uma vez que ele se enquadrou em dois aspectos da inovação: a de processo interno e a de marketing, defendidas por Hashimoto (2010) e Lopes (2016), respectivamente.

Cabe salientar que das seis formas de práticas inovadoras discutidas nesta pesquisa: inovação de produto ou serviço; inovação de processo interno; melhoria de produto ou serviço; melhoria de processo interno; inovação de produto; inovação de marketing; inovação de processo e inovação organizacional (HASHIMOTO, 2010; LOPES, 2016); foi detectado o uso de três delas: melhoria de processo interno; inovação de processo interno (C, H, F e G) e inovação de marketing (D e G).

Por fim, os participantes que se apresentaram positivamente ao objetivo desta investigação demonstram ter maior disponibilidade para intraempreender e criar novas formas de trabalho, posto que mesmo sem comprovação de um conhecimento teórico acerca do assunto por parte deles, ficou evidente nas ações relatadas por eles que a criatividade e inovação foram empregadas como forma de atrair ou conquistar clientes, membros para suas equipes ou até mesmo curiosos e admiradores do marketing multinível.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou um conhecimento teórico acerca do empreendedorismo, intraempreendedorismo, marketing e marketing multinível. No que concerne ao intraempreendedorismo foi destacada a importância da implementação de uma cultura intraempreendedora para tal prática, bem como exposto a influência das ações intraempreendedoras para os que as incorporam e quem não as inserem em suas atividades.

De um modo geral, este estudo enfatizou o intraempreendedorismo como uma ferramenta que visa desenvolver o espírito empreendedor do profissional atual, seja ele, o distribuidor independente do MMN, pois como destacado nos resultados obtidos, eles podem usufruir da inovação, da criatividade e da elaboração de estratégias com o intuito de aprimorar e inovar processos internos do multinível; ou aquele que independente do campo de atuação possui interesse em aperfeiçoar suas habilidades e incorporar práticas inovadoras na organização que está inserido.

Nessa esteia, pode-se incluir o secretário executivo, haja vista que as empresas carecem de um secretário que tenha uma visão geral dos processos, saiba satisfazer os clientes, e seja inovador ou criativo. Assim, este ao assumir essa postura empreendedora conquistará mais espaço e reconhecimento.

Inseri-se também, os acadêmicos desta Universidade, posto que podem apreender a ter um comportamento empreendedor através de projetos, ações de extensões e disciplinas de empreendedorismo ofertadas nas matrizes curriculares dos cursos.

Todavia, deve-se considerar o papel dos professores e coordenadores desta instituição Federal em criar ou disseminar eventos que enfatizem a relevância dessa temática em virtude do cenário atual e baixa empregabilidade do Brasil, bem como, estimulem a imaginação, a ousadia e a capacidade em cada aluno para se destacar em seu âmbito de atuação profissional.

Considera-se ainda a possibilidade da inclusão deste trabalho ao acervo bibliográfico desta instituição para que possa servir de inspiração e referencial para demais pesquisas nessa vertente.

No que diz respeito à pesquisadora, esta investigação permitiu-lhe o conhecimento e entendimento acerca dos referidos assuntos; proporcionou-lhe uma capacidade maior de superar as adversidades e despertou-lhe o interesse em aprofundar-se mais nas estratégias intraempreendedoras.

REFERÊNCIAS

- ABEVD, Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/venda-direta/>> Acesso em: 20 abr. 2016.
- ALVES, Alda Judith. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cad. Pesq., São PAULO (77): 53-61, maio 1991.
- AMA, Associação Americana de Marketing. Disponível em: <<https://www.ama.org/Pages/default.aspx>> Acesso em: 20 ago.2017
- ANDRADE, Juliana Feitosa. **O que é preciso para ser um intraempreendedor**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-preciso-para-ser-um-intraempreendedor-juliana-feitosa-andrade>> Acesso: 02 set. 2017
- ANTONCIC, Bostjan. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. In: **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 3, p. 309-325, 2007.
- ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of small business and enterprise development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.
- ARAGÃO, Paulo de Tarso. **Pequena História do Marketing Multinível**. Recife: COMUNIGRAF, 2009.
- ARAÚJO, Eduardo Borba de. Entrepreneurship e Intrapreneurship: Uma trajetória Literária de 1979 a 1988. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, 28(4) 67-76 Out.IDez. 1988. 70 p.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 1(1): 25-38, 2014.
- BARBOSA, Lindo. **Liberdade financeira em 5 anos com marketing de rede**. São Paulo: LB Editora, 2013.
- BARBOSA, Sheila Mara Costa; DUARTE, Daniela Giaretta. Secretariado Executivo e Empreendedorismo: Realidade ou utopia? **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 56-74, jan./jun. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2016.
- BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade, OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas de. **Fundamentos de Marketing**. Editora FGV, 2006.
- BERGAMO, Eugenio. **Da feira à UP!:** no negócio do século XXI. Bauru, SP: Canal 6, 2014.
- BERGO, Thaís Rosenbaum; HARO, Guilherme Prado Bohac de. Conceituação de Pirâmide Financeira e suas diferenças em relação a Marketing Multinível. **Etic-Encontro de Iniciação Científica -Issn 21-76-8498**, v. 10, n. 10, 2014. 13 p.

BERNARDI, Éverson. **Marketing de rede: estudo exploratório com empreendedores de uma empresa de marketing multinível**. 2015. 74 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2015

BORGES, Gabriela Lisboa; LOURENÇO, Grasielle Aparecida. Marketing Multinível: Estudo de caso em uma empresa do interior de São Paulo. **Artigo Parcial**, v. 1, n. 3, 2012.

BOSMA, N. S.; STAM, Erik; WENNEKERS, Sander. Entrepreneurial employee activity: A large scale international study. **Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute**, v. 12, n. 12, 2012.

BRAGA, Denilson Carvalho. **O sistema de Marketing de Rede: Uma evolução da venda direta?** 2002. 53 f. Monografia (Especialização em Logística Empresarial). Curso de Logística Empresarial. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2002.

BUAIZ, Sérgio. **A fórmula da liderança**. Rio de Janeiro: Instituto MLM Brasil, 1998. 69 p. _____ . **Código diamante: 21 sinais e 3 níveis de atitude que diferenciam os melhores do MMN**. 1. ED. – São Paulo: Chance Network, 2016.

CALDEIRA, Adilson e MEDEIROS, Alberto Junior de. Obstáculos e incentivo ao intraempreendedorismo em empresas inovadoras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n.3, jul./set. 2016, 100-116.

CAMPOVERDE, Requelme Priscila Annabell. **Factores que influyen en la decisión de ingresos de las amas de casa mediante las empresas que aplican Marketing multinivel**. Examen Complexivo. Machala : Universidad Técnica de Machala, 2016. 63p. Disponível em: <<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9309/1/ECUACE-2016-MKT-DE00004.pdf>> Acesso: 06 fev.2017

CARLESSO, Aline Giselle Zancanella dos Santos. **Plano de projeto para a empresa musical Blue Angels: O intraempreendedorismo como uma estratégia de inovação e agregação de valor**. 2012. 107 f. Relatório Final de Estágio Supervisionado. (Bacharel em Secretariado Executivo). Curso de Secretariado Executivo. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, PR, 2012. Disponível em: <<http://files.secunioeste.webnode.com.br/200014987-15e0116da0/Aline%20Gisele%20Zancanella%20Carlesso%20%20Intraempreendedorismo%20como%20Estrat%C3%A9gia.pdf>> Acesso: 30 jul. 2017

CASAROTTO, Camila. **Os 81 tipos de marketing principais, explicados e com exemplos visuais para você**. Disponível em:< <http://marketingdeconteudo.com/tipos-de-marketing>>Acesso: 04 ago. 2017.

CHIEH, Nelson. Intraempreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Campo Largo (May-Aug 2008): 1-12.

COBRA, MARCOS. **Administração de Marketing no Brasil**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a Inovação na Gestão Pública Federal. **Revista do Serviço Público Brasília 61 (3): 233-247** Jul/Set 2010

CORT, Dala Baby Danieli; CORT, Dala Lorinei; AGNOL, Daniely Dall; HARTMAN, Adriane; SILVA, Fabio Gomes da. O Intraempreendedorismo como base para a geração de conhecimento e inovação tecnológica: uma avaliação na indústria de alimentos. 2010. 14 f. Artigo. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XXX ENEGEP), São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_131_838_16520.pdf> Acesso: 08 jul. 2016.

COSTA, Liliana Alves. **O sistema de marketing de rede: uma estratégia de ação mercadológica**. 2001. 255 p. Dissertação de Mestrado. (Mestrado -Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, RS, 2001.

DANTAS, Edmundo B. **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: É preciso aprender a voar com os pés no chão**. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>> Acesso em 20 jun. 2017.

DEMETERKO, Carolini Danieli Martins Scheffer; LUCAS, Michele Gaboardi; WEBER, Josiane; FILIPPIM, Eliane Salete. Intraempreendedorismo e Modos de Aprendizagem: Uma aproximação possível? 2016. 16 f. Artigo. **IX Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (IX EGEPE)**, Passo Fundo/RS, 2016.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

_____. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 136 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: Conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 81-90, 2004.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 29 p.

_____; TIMMONS, Jeffry A; SPINELLI, Stephen. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2010.

DUARTE, Marcia de F.; FERRAZ, Serafim F. de S.; MASCENA, Keysa M. C. de. O modelo intraempreendedor e suas interfaces com a gestão estratégica e a gestão de pessoas. 2011. 16 p. Artigo. **XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (XIV SIMPOI)** São Paulo/SP, 2011. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00453_PCN21501.pdf> Acesso em: 30 nov. 2016.

DRUCKER, Peter. **The Pactice Of Management**. EUA: Elsevier, 1954.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Tradução de Gilson Cesar Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectivas, 1983. (Coleção Estudos).

ESTEVAM, Artilene Barros Rabelo. Intra-Empreendedorismo e Dimensão Cultural: Um estudo com trabalhadores de uma empresa cearense: um estudo com trabalhadores de uma empresa cearense. **Revista de Psicologia, Fortaleza**, v. 3 n. 1, p. 94-109, jan./jun. 2012.

FAILLA, Don. **O básico**: Como construir uma organização de marketing multinível grande e bem sucedida. Editora: Record. Rio de Janeiro, 1998.

_____. **O básico**: Como construir uma organização de marketing multinível grande e bem sucedida. Editora: Record. Rio de Janeiro, 2004.

FANTINATO, Marcelo. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>> Acesso em: 29 ago. 2017.

FEVRIER, Priscila Rufino. **Intraempreendedorismo**. Disponível em: <<http://empreendebiblio.com/intraempreendedorismo/>> Acesso: 10 set. 2016

FRANÇA, Lucilene. **Empreendedorismo: estratégias implementadas pelos microempreendedores para permanecer no mercado**. 2017. 40 f. Monografia (Bacharel em Administração), Curso de Administração. Universidade Federal do Maranhão. São Luís/MA, 2017. Disponível em: <<https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/918/1/LucileneFranca.pdf>> Acesso: 05 de jul. de 2017.

FILHO, Aslan. **Intraempreendedorismo e Endomarketing**. Disponível em: <<http://aslanfilhoczs.blogspot.com.br/2010/10/intraempreendedorismo-e-endomarketing.html>> Acesso em: 20 jun. 2017.

FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo. V.34, n.2, p.05 – 28, abril/junho 1999.

_____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios, Blumenau**, v. 9, n. 2, p. 65-80, abril/junho 2004. 19 p.

FRANCO, Jheine Oliveira Bessa.; GOUVÊA, Josiane Barbosa. A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.3, 2016.

GALVÃO, Agdovando Moura; BARBOSA, Alexandre Ferreira; PACHÊCO, Neyla. **Marketing de Relacionamento e Fidelização em Serviços**. Disponível em: <www.administradores.com.br/producao-academica/marketing-de...e.../download> Acesso: 01 ago. 2017.

GARCIA, Uilson L; GIMENEZ, Fernando A. P; TOLEDO, Adriano. Ações e Comportamento Intra-Empreendedores: Uma escala de mensuração. 2008. 17 p. Artigo. **V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (VEGEPE)**, São Paulo/SP, 2008. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/333_trabalho.pdf> Acesso em 24 set. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel Gerhardt; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Método de Pesquisa**. - Porto Alegre: Editora da EFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil. Relatório Global, 2014**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GOZA, Allen Carmichael. **Marketing Multinivel y Marketing Directo de Red – El Manual Esencial para Introducirse en el apasionante negocio del MLM**. EDICIONES OBELISCO, 1996.

GRACIOSO, Francisco; NAJJAR, Eduardo Rienzo. **Marketing de rede**: a era do supermercado virtual. São Paulo, Atlas, 1997.

GRECO, S. M. S. S.; LIMA, B. R.; CUNHA, C. R.; LIMA, E. P.; GIMENENEZ, F. A. P.; VIEIRA, F. C.; OSTEN, F. L. V. D.; LAZZARIN, G. R. S.; ARAÚJO, G. R.; FERREIRA, J. M.; FINOTI, L. L.; GUIMARÃES, M. L.; RAMOS, S. C.; SOUZA, V. L. **GEM - Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil : 2016 --** Curitiba: IBQP, 2017.

HARTMAN, Adriane. **Avaliação da Cultura Intraempreendedora: Desenvolvimento e teste de uma metodologia**. 2006, 89 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006. 37 p. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/22/Dissertacao.pdf>> Acesso: 23 jan. 2017

HASHIMOTO, Marcos. **Organizações intra-empreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 2009, 364 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Área de concentração: Estratégia Empresarial. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo/SP, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4552/71060100726.pdf?sequence=1>> Acesso: 15 jul.2016

_____. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

_____. **Espírito Empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HEERDT, M. L.; LEONEL, V. **Metodologia Científica e da Pesquisa**: livro didático. -5 ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2007. 266p.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Tradução Teresa Felix de Sousa. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____.;.
Empreendedorismo. 9.ed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

HOLANDA, Carlos Abner Alves de. **O empreendedorismo e o intraempreendedorismo: Análise em uma administradora de cartões em Fortaleza**. 2013. 65 f. Monografia (Bacharelado em Administração). Curso de Administração. Centro de ensino superior do Ceará, Fortaleza, CE, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

_____.; KOTLER Milton. **Marketing de Crescimento: Estratégias para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LANA, Bruno Maia Heringer. **Intraempreendedorismo: Uma análise das percepções do Gestor sobre o perfil de seus funcionários**. 2010, 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Fumec. Belo Horizonte/MG, 2010. Disponível em <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno_maia_heringer.pdf> Acesso em: 02 dez.2016.

LIMA, Dyana Hazelman. **O Empreendedorismo na Profissão de Secretariado Executivo: Um Breve Estudo do Termo Intraempreendedorismo e da Profissão de Secretariado Executivo no Atual Mercado de Trabalho – Entrevista com Executivos e Secretárias Executivas da DaimlerChrysler do Brasil Ltda. Unidade Juiz de Fora – MG**. 2006. 81 f. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue), Universidade Federal de Viçosa, MG, 2006.

LOOR, Claudia Gema Ormaza. **Estudio de las empresas multiniveles en la ciudad de Quito-Ecuador**. 2017. 125 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Engenharia Comercial) Quito: Universidad Del Pacífico. Disponível em: <<http://repositorio.upacifico.edu.ec/handle/40000/176>> Acesso: 15 jul. 2017

LOPES, Mauro Pedro. **Disciplina de empreendedorismo: manual do aluno**. Brasília: Sebrae, 2016.

LOPEZ, Yidy Zuley Vargas. **Network Marketing Tendencia Mundial**. 2016. 37 f. Trabalho de Análise Aplicada - Opção de Grade Seminário de Investigação. (Especialização na Gestão do Comércio Internacional). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Economicas, 2016. Disponível em:< <http://hdl.handle.net/10654/15259> > Acesso: 12. jul.2017

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle; RASOTO, Vanesa Ishikawa; ISHIKAWA, Gerson; BOCCHINO, Leslie de Oliveira. Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 26-48, jan./abr. 2016.

MARTINS, Ronei Ximenes. **Metodologia de pesquisa: guia de estudos** – Lavras : UFLA, 2013.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves. **Usos e abusos dos estudos de caso.** Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

MELO, Demétrio. **Network marketing: o negócio do século XXI.** Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2014.

MIDENA, Fernando Henrique Ferreira. **A Importância do Intraempreendedor para as organizações.** 2015, 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharel em Administração. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Assis/SP, 2015. Disponível em: <ps://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390151.pdf> Acesso: 07.jul.2017.

MIRANDA, Daniel Francisco. **Caracterização do Perfil Intraempreendedor dos Dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2013, 116 p. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/107123/318900.pdf?sequence=1> Acesso em: 15 dez. 2016.

MORAIS, Roberto Souza de. **O Profissional do Futuro.** Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

MOURA, Patricia Soares de; CIELO, Ivanete Daga; SCHMIDT, Carla Maria. Formação empreendedora: uma análise nos cursos de secretariado executivo. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, p. 79-91, n. 7, 2011

OLIVEIRA, Amauri Rodrigues. **Marketing de Rede: Oportunidade ou promessa?** 2012 20 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande, PB, 2012.

PAES, Francisco José Coutinho. **Multinível: O Retrato falado de uma megatendência.** 2002, 17 f. Artigo. Curso de Administração. Universidade Católica de Goiás, GO, 2002. Disponível em: <http://files.robertcamargo.webnode.com.br/200000119-0a1db0c11c/multin%C3%ADvel.pdf> Acesso: 18 fev.2017. 4 p.

PASSADORI, João Carlos Schmitz; LOPES Gisele Silveira Coelho; RODRIGUES, Andrigo; YAMAGUSHI, Cristina Keiko. Orientação Empreendedora Corporativa: Um Estudo Em Organizações do Sul do Brasil. 2017, 16 f. In: **Anais do Workshop de Administração.** 2017. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/workshopadm/article/view/3505/3259> Acesso: 30 jul.2017

PAULA, Roberta Manfron de; ALMEIDA, Flávia Larissa Bandeira Guedes de. **O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações.** 2015, 3 f. Artigo. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, João Pessoa/PB, 2015. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083_05_O.pdf> Acesso em: 10 set. 2016

PEDROSO NETO, Antonio José. A dinâmica do Marketing de Rede: Relações sociais e expectativas de um novo estilo de vida. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 16, n. 33, p. 93-120, jan./jun. 2010.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra, 1989.

PINTO, Vanessa Rubio Texeira. **Análise do Discurso Organizacional em uma empresa de Marketing Multinível: Um estudo de Caso**. 2008, 42 p. Trabalho de Conclusão de Curso, (Pós-graduação em Gestão de Pessoas), Universidade de Brasília - UNB, Faculdade de Economia, Administração, contabilidade e ciência da informação - FACE, Brasília/DF, 2008. Disponível: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/1493>> Acesso: 10 dez. .2016

PRADO, Maria de Lourdes; MACHADO, Elizandra; MELO, Michelle Bianchini; LAPOLLI, Édis Mafra. Análise do perfil intraempreendedor de servidores de Instituição de Ensino Superior. 2011, 14 f. Artigo. **Anais dos colóquios sobre Gestão Universitária**. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26116/5.10.pdf?sequence=1>> Acesso: 19 fev. 2016

RICHES, Raimar. **O que é marketing**. 15 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SAMPAIO, Eudes Moreira. **Marketing de relacionamento: estudo de caso na empresa “Armazém do Ferreira”**. 2008. 47 f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília/DF, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/235/9019>> Acesso: 17 jul. 2017

SALVADO, Joana Catarina Miguel. **Combinando os relacionamentos profissionais e de amizade no marketing de rede: aplicação a uma Empresa de cosméticos**. 2011. 51 p. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2011. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10400.5/10274>> Acesso: 10 maio 2017.

SANTOS, Luís Guilherme dos. **Marketing de Rede: Fatores motivadores para entrada ou recusa como distribuidor independente em uma empresa de vendas diretas do segmento de alimentos e bebidas**. 2014. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2014.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. (tradução de Maria Sílvia Possas), 3^a. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1988. 48 p.

SILVA, Rafael Rocha; MARCELINO, TThais Pires; LEMOS, Fernanda Kesrouani. O desenvolvimento do empreendedorismo econômico em Presidente Prudente. **ETIC-Encontro de Iniciação Científica -ISSN 21-76-8498**, v. 9, n. 9, 2015.

SIQUEIRA, Wender. Rodrigues de.; PEGHINI, Patricia.; SOUZA, Lionardo dias de.; OLIVEIRA FILHO, João Bento. Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p. 84-104, 2014.

SOARES, Sanny Crisalys Carvalho. **Terceirização trabalhista no contexto do Marketing Multinível**. 2016, 54 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharel em Direito). Associação Caruaruense de Ensino Superior e Técnico - ASCES, Caruaru/PE, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ascses.edu.br/bitstream/123456789/299/1/TERCEIRIZA%C3%87%C3%83O%20TRABALHISTA%20NO%20CONTEXTO%20DO%20MARKETING%20MULTIN%C3%8DVEL-%20PDF.pdf>> Acesso: 05 fev. 2017.

SOUZA, Fellipe Rocha de. **Marketing Multinível x Pirâmide Financeira: Uma abordagem teórica – Conceitual**. 2013 18 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharel em Administração). Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, 2013.

SOUZA, José Marques de; CAPDEVILLE, Adrienne. Marketing Multinível. **Negócios em projeção**, v. 5, n. 2, p. 66-78, 2014.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; DUCCI, Norma Pimenta Cirilo; SARRASSINI, Noeli dos Santos; MUNHÊ, Vilma Pimenta Cirilo; DUCCI, Larissa Zamarian. Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 1, p. 3-18, 2011.

TEIXEIRA, Samara. **Empresas valorizam o intraempreendedorismo**. Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/empresas-valorizam-o-colaborador-intraempreendedor>> Acesso em: 10 jun. 2017

VIDAL, Camila Thais. **Programa de Intraempreendedorismo no Hospital Universitário do Oeste do Paraná**. 2011. 105 f. Relatório Final de Estágio Supervisionado do Curso de Secretariado Executivo. (Bacharel em Secretariado Executivo). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, PR, 2011.

VIEIRA, Carla Daniella Komora. **Intraempreendedorismo na L'oréal do Brasil - Um Estudo de Caso**. 2014, 95 p. Dissertação (Mestrado na área de concentração: Administração Brasileira). Universidade Federal Fluminense - Faculdade de Administração, Niterói/ RJ, 2014. Disponível em: <<http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/2030/1/Carla%20Komora.pdf>> Acesso em: 03. mar. 2016

VIEIRA, Maria C. de S. **O perfil do empreendedor e o sucesso de micro e pequenas empresas Picoenses: estudo de caso das Óticas Riveliny**. 2011, 64 f. Monografia. (Bacharel em Administração). Universidade Federal do Piauí, Picos/PI, 2011. Disponível em: <<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MONOGRAFIA%20CIDIANE%20E%20SSE%20PARA%20IMPRIMIR.pdf>> Acesso em: 31 mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Manual de dissertações e teses da UFSM : estrutura e apresentação**. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Sistema de Bibliotecas da UFSM, Editora da UFSM. – Santa Maria : Ed. da UFSM, 2015. 88 p. Disponível em:< <http://secretariado.ufs.br/pagina/19097-apresentacao>> Acesso: 04 out. 2017.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000, 139 p. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78206>> Acesso em: 26 jun. 2017. 53 p.

WORE, Eric. **Go Pro – 7 Passos para ser um profissional do Marketing de Rede**. Rio de Janeiro: Editora Propósito Eterno, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. - Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE A
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIDO EXECUTIVO

ENTREVISTA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – 2017

Esta entrevista é parte integrante da construção de um trabalho de conclusão do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS), tendo como orientador o prof. Me. Abimael Magno de Ouro Filho.

A pesquisa tem como objetivo: Analisar se os distribuidores independentes do marketing multinível incorporam atitudes intraempreendedoras.

I - Apresentação:

A prática do intraempreendedorismo ou incentivo aos comportamentos intraempreendedores, seja na configuração de uma empresa de ramo tradicional ou de marketing multinível poderá alavancar lucros e atrair mais olhares positivos, tanto por parte de seus colaboradores, quanto por admiradores e futuros distribuidores independentes.

No que tange a esfera do mercado tradicional, existe funcionários que se sentem estimulados ao se depararem com uma oportunidade onde possam se destacar usando a criatividade através da participação em projetos que visam maiores lucros para a empresa e consequentemente outros tipos de ganhos para si, como: comissões, premiações ou reconhecimentos.

Já no multinível, o incentivo às atitudes intraempreendedoras, como: proatividade, autonomia, dinamismo, visão, rede de contatos, tenacidade, persuasão, paixão, liderança, prazer em realizar pequenas tarefas, trabalho em equipe, dedicação, metas, superação de erros e administração de riscos para os distribuidores independentes podem auxiliar em um desempenho mais eficaz e palpável ao alcance do top da carreira de graduação do plano de marketing, como também credibilidade e destaque frente às demais companhias atuantes nesse segmento.

Dessa forma, solicito, por gentileza, a participação voluntária de distribuidores independentes. Asseguro que os nomes não serão divulgados e as informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

Agradeço sua colaboração para a construção deste trabalho.

ENTREVISTA

PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Qual é o seu nome (Opcional):_____ Sexo:_____
- 2) Qual a sua escolaridade:_____ Área de Formação:_____
- 3) Qual a sua idade? _____ Nível de Graduação na empresa:_____

I – Características similares entre os distribuidores independentes e os intraempreendedores

- 4) Como o Sr. (a) define marketing multinível?
- 5) Possui dedicação exclusiva ao Marketing multinível? Justifique.
- 6) Por que entrou no marketing multinível?
- 7) Há formação específica ou recomendada (cursos, treinamentos ou outras) para atuação como distribuidor independente? Justifique.
- 8) Qual é o perfil do distribuidor independente?
- 9) Como é o trabalho do distribuidor independente?
- 10) Visão, paixão, autonomia, rede de contatos, prazer em realizar pequenas tarefas, trabalho em equipe, dedicação, prioridades, metas, redes de contanto, superação de erros e administração de riscos. Quais dessas características são importantes para o seu desempenho profissional? Qual é fundamental? Tem mais alguma além dessa que o Sr. (a) considera primordial?
- 11) Qual a importância do trabalho em equipe no MMN?

- 12) Quais as suas características que te fazem ser diferente dos demais distribuidores?
- 13) Como ocorre a comunicação da empresa no que se refere as metas, missão e valores da empresa?
- 14) Quais os principais incentivos, recompensas ou elementos motivadores que a empresa oferece aos distribuidores independentes?

II – Ações intraempreendedoras no ambiente de Trabalho

- 15) O que o senhor (a) entende sobre o intraempreendedorismo?
- 16) O srº. (a) consegue visualizar diferenças de atitudes, como por exemplo: postura de “dono da empresa”, proatividade, persistência, dinamismo e criatividade, entre os distribuidores independentes? Se sim, como faz?
- 17) Quais as semelhanças entre um líder e um distribuidor independente?
- 18) Qual o papel do sistema para o distribuidor independente?
- 19) Em seu ponto de vista, quais as barreiras que uma empresa de MMN pode impor para que o distribuidor independente não desenvolva seu lado criativo e inovador?
- 20) Em suas atividades no Marketing Multinível, o senhor (a) tem liberdade para tomar iniciativa e criar novas formas de trabalho? Se positivo, poderia citar quais são elas? E como acontece?